

Micael Gomes Ribeiro

Impacto Estratégico e Financeiro dos Projetos Cofinanciados nas Empresas: O Caso ISA

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Setembro 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Micael Gomes Ribeiro

Impacto Estratégico e Financeiro dos Projetos Cofinanciados nas Empresas: O Caso ISA

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora: Professora Doutora Patrícia Pereira da Silva

Supervisora na ISA: Doutora Luísa Matos

Coimbra, 2014

RESUMO

O presente relatório pretende apresentar o trabalho desenvolvido durante o período de estágio na ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A., onde durante quatro meses foram desenvolvidas tarefas no âmbito dos projetos cofinanciados pelos fundos comunitários, bem como um estudo de caso desenvolvido na empresa, onde o impacto estratégico e financeiro dos projetos vão ser alvos de análise.

A realização deste estudo revelou a importância e as oportunidades que estes fundos proporcionam às empresas. No caso ISA, através de análises específicas as áreas de negócio, nas parcerias europeias desenvolvidas no âmbito dos projetos e pelo impacto registado nos Recursos Humanos e nos resultados financeiros da empresa, foi evidente o impacto positivo que estes representam na diversificação do negócio e no desenvolvimento de novas oportunidades. No entanto ficou visível uma certa dependência destes fundos na evolução dos RH. A nível financeiro, o investimento registado na elaboração destes projetos apesar de impulsionar o aumento das vendas, não tem representado as mais-valias esperadas nos resultados líquidos.

Palavras-chave: Inovação; Fundos Comunitários; Projetos de Inovação

ABSTRACT

This report aims to present the work done during the internship in ISA-Intelligent Sensing Anywhere SA, where for four months tasks within the co-financed projects by EU funds have been developed, as well as a case study developed with the company, where the strategic and financial impact of the projects will be analyzed.

This study revealed the importance and the opportunities for organizations provided by those funds. Regarding ISA's case, through specific analysis on areas of the business, the partnerships developed under the project and the impact recorded in the Human Resources and analyzes the company's financial results, it was evident the positive impact that these funds represent to the diversification of the business and to the development of new opportunities. However, it became visible a certain dependence of these funds in the evolution of HR. In financial terms, investment registered in drafting these projects boost sales increase, although not representing the expected gains in the earnings.

Keywords: Innovation; Co-financed projects: Projects I&D

Índice de Figuras

Figura 1 Atividades ISA Academy	7
Figura 2 Performance dos Estados-Membros na Inovação	20
Figura 3 Crescimento na Inovação	21
Figura 4 Despesa total de Portugal em I&D (% do PIB) por setores de execução.....	22
Figura 5 Despesa total em I&D (% do PIB)	23
Figura 6 Evolução da despesa em I&D (% do PIB)	24
Figura 7 Investimento Total financiado pelo FEDER em Portugal.....	28
Figura 8 Investimento total financiado pelo FSE em Portugal.....	30
Figura 9 Investimento total financiado pelo FC em Portugal.....	32
Figura 10 Projetos por Áreas de Investimento.....	35
Figura 11 % Volume de Negócios por Área de Atividade	36
Figura 12 Origem dos Parceiros Europeus	38
Figura 13 Volume de negócio nos países da UE	39
Figura 14 Habilitações dos Funcionários.....	41
Figura 15 Relação entre nº Funcionários e o nº Projetos	42
Figura 16 Peso dos Incentivos Recebidos nos RH	43
Figura 17 Evolução do Volume de Negócios	44
Figura 18 Rendibilidade dos Capitais Próprios	45

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
Capítulo I Apresentação da Empresa	3
I. 1 - A Empresa	3
I. 1.1 - Principais Marcos da Evolução da ISA	4
I. 1.2 - Cultura de Inovação na ISA	5
I. 1.3 - Principais Áreas de Negócio	5
I. 1.3.1 - ISA Energy	5
I. 1.3.2 - ISA Oil & Gas.....	6
I. 1.3.3 - ISA Academy.....	6
I. 2 – Estágio	8
I. 2.1 - Âmbito do Estágio	8
I. 2.2 - Contextualização das Tarefas Desenvolvidas	8
I. 2.3 - Controlo e Gestão Financeira de Projetos Financiados	10
I. 2.4 - Análise crítica das tarefas desenvolvidas	11
Capítulo II Inovação.....	13
II. 1 - Inovação como parte da estratégia empresarial	13
II. 2 - Abordagens ao conceito de Inovação.....	14
II. 3 - Fontes de inovação.....	15
II. 4 - Importância da Inovação	17
II. 5 - A Realidade Portuguesa no Contexto da União Europeia	18
II. 6 - Evolução do investimento em I&D em Portugal	22
Capítulo III Oportunidades de Apoio ao Desenvolvimento de Projetos de Inovação	25
III. 1 - Fundos Comunitários de Desempenho Regional	25
III. 1.1 - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional	27
III. 1.2 - Fundo Social Europeu	29
III. 1.3 - Fundo de Coesão	31
Capítulo IV Estudo de Caso – ISA	33
IV. 1 - Origem dos projetos cofinanciados	33

IV. 2 - Áreas de interesse	34
IV. 3 - Importância das Parcerias Europeias	37
IV. 4 - Recursos Humanos	40
IV. 5 - Análise à Evolução das Vendas e Resultados Líquidos	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
Bibliografia	49

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado foi elaborado no âmbito do estágio curricular incorporado no plano de estudos proporcionado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), que constitui uma das duas vias existentes para a conclusão do Mestrado em Gestão. Apesar de esta vertente não ser considerada a mais simples, permite ao estudante uma nova visão de como funciona o mundo empresarial, apresentando-se como uma oportunidade de grande potencial no que diz respeito ao enriquecimento de um percurso académico, que até aqui pecava pela grande componente teórica. Deste modo, o relatório desenvolvido corresponde ao estágio realizado na ISA – Intelligent Sensing Anywhere S.A., entre 3 de fevereiro de 2014 a 13 de junho de 2014.

A escolha do tema para a realização deste trabalho deve-se às tarefas desenvolvidas no tempo de permanência na empresa, mais em concreto com os projetos de investimento cofinanciado, que representaram o núcleo das minhas funções. Neste contexto achei fundamental aprofundar este tema, não só pelo trabalho que desenvolvi mas também pelas oportunidades que estes tipos de fundos permitem às empresas. No sentido de analisar o impacto que estes fundos têm nas empresas, nomeadamente na ISA, pretende-se clarificar parte da envolvente estratégica e financeira que estiveram na origem do desenvolvimento deste tipo de projetos, através de diversas análises, com o intuito de encontrar relação entre estes e a evolução da empresa ao longo dos anos.

Na sequência do principal objetivo deste relatório, este compreende quatro capítulos para além da introdução e das considerações finais. Tem início com um capítulo dedicado ao estágio desenvolvido, onde após a apresentação da entidade de acolhimento são descritas todas as atividades desenvolvidas enquanto estagiário da ISA, bem como uma análise crítica sobre as mesmas. Em seguida, e tendo em conta todo o tema a ser desenvolvido posteriormente, é efetuada uma contextualização da importância da inovação, desde algumas abordagens ao próprio conceito, até uma análise da evolução do investimento na inovação em Portugal. Neste contexto, a terceira parte deste trabalho aborda alguma das oportunidades de apoio ao desenvolvimento de projetos considerados inovadores, onde são descritos e analisados os três fundos comunitários mais relevantes e importantes nos dias de hoje. Após toda esta revisão teórica, a quarta e última parte deste relatório retrata o estudo de caso ISA,

onde o objetivo principal passa pela análise dos projetos desenvolvidos com apoio comunitário pela empresa ao longo dos últimos anos, com o intuito de medir o impacto na sua atividade, desde apostas estratégicas tomadas pela organização até à evolução dos resultados financeiros ao longo dos últimos anos.

Capítulo I | Apresentação da Empresa

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a empresa onde o estágio curricular foi desenvolvido, constituindo o ponto de partida para a elaboração deste trabalho académico. Assim, após uma visão geral da ISA – Intelligent Sensing Anywhere S.A., são apresentadas as principais tarefas realizadas enquanto estagiário na organização, finalizando com uma análise crítica das mesmas.

I. 1 - A Empresa

A ISA – Intelligent Sensing Anywhere, SA é uma empresa de base tecnológica, fundada em 1990 por um grupo de jovens engenheiros físicos e informáticos da Universidade de Coimbra.

Hoje com mais de 100 colaboradores e com sede em Coimbra, a ISA possui mais de 20 anos de experiência em soluções Machine to Machine (M2M), que vão desde a criação e desenvolvimento de *software e hardware* à prestação de serviços.

Esta empresa tem duas áreas de negócio distintas, sendo elas a ISA Energy e ISA Oil & Gas, onde em cada uma delas é oferecida a implementação de soluções e serviços inovadores, com o objetivo de promover a eficiência e melhoria nas áreas da energia, ambiente, gás e outros combustíveis, tecnologia esta, que consiste na monitorização e gestão remota do consumo nestas áreas. Para que tal seja possível, esta tecnologia inclui equipamentos que medem e enviam dados que são posteriormente disponibilizados aos clientes, através de aplicações que analisam e tratam toda a informação, apoiando assim a tomada de decisão aos seus utilizadores.

As soluções de telemetria e telecontagem da ISA foram sempre evoluindo graças ao forte investimento em I&D, o que lhe permitiu manter-se na liderança deste nicho de mercado e alargar progressivamente o número de países e clientes em que atua, visto que a ISA tem procurado concretizar no mercado as ideias que surgiram do trabalho de investigação e desenvolvimento, dando assim tradução prática e económica a estes investimentos.

Vinte e quatro anos após a sua constituição, a ISA tem reconhecimento internacional nas diversas áreas em que atua, tendo produtos instalados nos cinco continentes, um portefólio de grandes e prestigiados clientes e um historial de inovação e pioneirismo tecnológico,

através da missão de oferta de produtos e soluções inovadoras, tecnologicamente avançadas e de qualidade excepcional, contribuindo de forma continuada para a satisfação dos seus clientes e utilizadores.

I. 1.1 - Principais Marcos da Evolução da ISA

A ISA desde do início da sua atividade em 1990, tem vindo a apostar na inovação e na sua própria capacidade de implementação de novos produtos e soluções em diversas áreas de negócio, de modo a conseguir conquistar um lugar de destaque em vários mercados, tanto a nível nacional como internacional.

Esta aposta na inovação, juntamente com todo o esforço empreendedor da empresa tem resultado num reconhecimento tanto a nível nacional como a nível internacional, sendo distinguida com alguns prémios, nomeadamente: Prémio Coimbra Inovação e Excelência, atribuído pela Câmara Municipal de Coimbra e Universidade de Coimbra (2006); o Innovation Award, atribuído nos European Utility Awards na Metering Europe 2006 em Copenhaga (2006); e o Prémio Empresas TI – Internacionalização, atribuído à ISA pela AICEP e pela ANETIE, como reconhecimento da empresa que mais se distinguiu no processo de internacionalização (2006)

Recentemente, a ISA tem revelado um maior interesse na conquista de novos mercados, bem como na expansão da sua área de atividade, apostando cada vez mais nas áreas do ambiente, eficiência energética e saúde. Esta aposta revela-se estrategicamente fundamental, visto que uma das maiores preocupações da empresa era a vulnerabilidade que residia na dependência relativamente à área de negócio principal, nomeadamente a telemetria de tanques, que além de representar uma grande parcela do volume de negócios, é relativa a um número reduzido de clientes.

Neste contexto de alargar as suas áreas de negócio, bem como a sua carteira de clientes, a ISA tem procurado estar mais perto das zonas onde atua, introduzindo agentes em vários países do mundo, como Espanha e França, onde já possui escritórios próprios desde 2008, e a própria instituição da ISA Sul América em S. Paulo, Brasil (2008).

Desde 2008, a empresa tem vindo a registar um crescimento bastante significativo, muito devido às ações, decisões e soluções inovadoras que a tem levado a grandes conquistas.

I. 1.2 - Cultura de Inovação na ISA

A importância da inovação nas empresas tem vindo a ser alvo de discussão ao longo dos tempos, dado que estas podem ter um produto ou serviço excelente e mesmo assim não reunir condições suficientes para uma garantia de sustentabilidade de negócio. Tendo em conta que cada produto ou serviço tem o seu próprio ciclo de vida, surge uma necessidade de acompanhamento constante no intuito de remodelar ou mesmo substituir esse produto no final desse ciclo. Esta situação vai depender da capacidade que as empresas têm a nível de cultura organizacional, que nos leva a remeter a seguinte questão já explorada por Isaac Getz e Alan G. Robinson (2003), "Innovate or Die: is that a fact?".

A resposta a esta questão é sem dúvida muito complexa, mas a importância da inovação das empresas é incontestável. Neste sentido, a ISA encara a inovação contínua como forma de manter a competitividade dos seus serviços e produtos. Isto representa um constante investimento em investigação e desenvolvimento tecnológico, com vista à exploração e aplicação de novas ideias tecnológicas que permitam a criação ou remodelação de produtos/serviços, melhoramento nos processos, com o objetivo de continuar a vingar num mercado que se encontra em constante evolução.

I. 1.3 - Principais Áreas de Negócio

Como já foi referido anteriormente, a ISA apresenta-se dividida em duas áreas de negócio bastante distintas, ISA Oil&Gas e ISA Energy, permitindo apresentar uma vasta rede de soluções no que diz respeito à eficiência e melhoria de processos nestes ramos, revelando-se fundamental entender a distinção entre estas duas áreas.

I. 1.3.1 - ISA Energy

A ISA Energy é uma unidade de negócio que se especializa no constante desenvolvimento de soluções que permitam a otimização dos consumos dos mercados da energia, água e ambiente. Estas soluções consistem no desenvolvimento de equipamentos com tecnologia de comunicação remota, que recolhem dados posteriormente enviados para *software* que fornecem aos seus utilizadores informações para a análise, gestão e implementação de medidas que conduzem a uma poupança energética.

Esta aposta em soluções de eficiência e gestão de energia tem o principal objetivo de reduzir os consumos aos seus utilizadores, bem como contribuir para um estilo de vida mais sustentável, tanto a nível empresarial como residencial.

Com estes objetivos em mente, a ISA orgulha-se de fazer da eficiência energética um passaporte para a sustentabilidade, acreditando que poupando dinheiro e recursos é fazer mais com menos.

I. 1.3.2 - ISA Oil & Gas

A ISA Oil & Gas desenvolve soluções baseadas em comunicações *Machine-to-Machine* para otimizar processos nos diferentes níveis da cadeia de distribuição de petróleo e gás.

A principal oferta nesta área centra-se no eliminar de distâncias, através de monitorização e disponibilização de informação. Esta atividade torna-se possível através dos equipamentos de telemetria, onde os dados recolhidos em tempo real e de imediato enviados para um *software* que fornece todo um conjunto de dados e indicadores detalhados para uma gestão mais eficiente na produção, distribuição, transporte e armazenagem de gás e outros combustíveis.

Os 20 anos de experiência no campo da M2M tornam hoje a ISA Oil&Gas um fornecedor de destaque no fornecimento de soluções e serviços de monitorização remota para os mercados de petróleo e gás. A recolha de dados em tempo real e a sua conversão em informação de valor acrescentado constitui a base sólida para implementar processos otimizados e auxiliar os gestores nos processos de tomada de decisão.

Com milhares de unidades instaladas nos maiores *players* destes mercados comprova-se a qualidade e valor desta oferta, colocando a ISA como líder de mercado internacional neste segmento. Com tecnologia inovadora a suportar os processos de gestão, é possível garantir aos clientes, como a Galp, Repsol e BP, um futuro mais eficiente e sustentável.

I. 1.3.3 - ISA Academy

Como empresa tecnológica que é, é necessário que a ISA esteja consciente que no mercado em que se insere a mudança é uma constante, e como tal, estar preparado para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades é fundamental.

Deste conjunto de fatores nasceu a ISA Academy, aproveitando a cultura de inovação que sempre teve presente em todos os níveis da empresa.

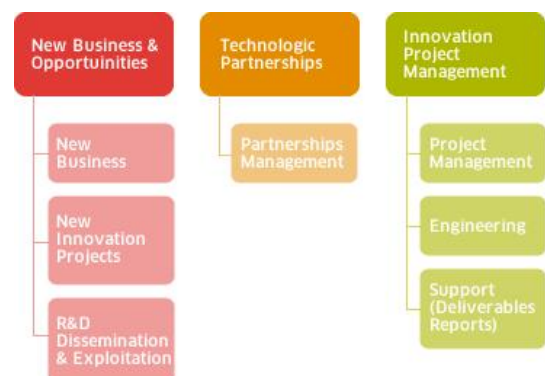
Esta nova área surge então com o objetivo de gerir e promover essa cultura de inovação, fomentando a criação de valor sustentado por novos desafios tecnológicos e por parcerias, nacionais ou internacionais, tanto com entidades de investigação, como empresariais (clientes, potenciais cliente, fornecedores,...), dinamizando assim iniciativas de Inovação Aberta e Cocriação.

Esse processo permite ainda potenciar a entrada de recursos qualificados na empresa e fomentar o espírito empreendedor, com vista ao lançamento de novas Spin-off para o mercado e alargar este Ecosistema de Inovação.

A ISA Academy concentra a sua ação nas seguintes linhas de atividades:

- New Business & Opportunities
- Technologic Partnerships
- Innovation Project Management

Figura 1 Atividades ISA Academy



Fonte:ISA

I. 2 – Estágio

Desde da decisão pela realização do estágio curricular, como modo de terminar o mestrado, o interesse pela ISA foi desde logo evidente. A possibilidade de pertencer a uma empresa de renome, conhecida nacional e internacionalmente foi um fator determinante nesta escolha, onde a possibilidade de crescer, tanto a nível profissional como pessoal, era incontestável.

Após a entrada na empresa, foi-me possibilitado o reconhecimento de todos os departamentos, bem como os profissionais que os integram. Nesse seguimento, apresentaram-me o meu local de trabalho, assim como as principais funções que iria desempenhar nas próximas 20 semanas, e que serão descritas em seguida.

I. 2.1 - Âmbito do Estágio

As atividades desenvolvidas na ISA decorrem da minha presença na ISA Academy, que surge no contexto da política de inovação adotada pela empresa, permitindo gerir e promover essa cultura, servindo de apoio a todas as restantes áreas de negocio, no desenvolvimento e pesquisa de novas tecnologias que permitem à empresa uma contante atualização dos seus processos e produtos, estando constantemente preparada para enfrentar os desafios tecnológicos que surgem diariamente. A ISA Academy foca assim as suas atividades no desenvolvimento de novos negócios e oportunidades, em parcerias tecnológicas e na gestão de projetos de inovação. No âmbito destas três áreas, as minhas funções principais focaram-se principalmente nos projetos de inovação que serão em seguida em seguida apresentadas.

I. 2.2 - Contextualização das Tarefas Desenvolvidas

Grande parte das atividades desenvolvidas pela ISA Academy foram já enunciadas anteriormente, mas uma das mais importantes e com maior impacto para a empresa diz respeito à elaboração e posterior gestão de candidaturas aos fundos nacionais e comunitários, analisados teoricamente na fase posterior deste relatório.

Neste contexto, as oportunidades apresentadas por estes fundos são constantemente aproveitadas pela empresa uma vez que proporcionam uma melhoria na capacidade de inovação, e oferecem às empresas uma maior capacidade de arriscar e desenvolver novas tecnologias.

Nestas 20 semanas de estágio, a oportunidade de trabalhar com uma grande variedade de projetos cofinanciados relativos a diversos sistemas de incentivos, nomeadamente, incentivos ao investimento, incentivo à inovação, incentivo à qualificação e internacionalização de PME's e incentivos à investigação e desenvolvimento tecnológico.

Em termos práticos, cada um destes projetos divide-se em cinco etapas, começando sempre pelo início do projeto, onde é desenvolvida uma ideia. Após a viabilidade do projeto ser aprovada, são definidos níveis de prioridades dos diferentes projetos em desenvolvimento, e enquadra-se o projeto na fonte de financiamento mais adequada, visto que é impossível a empresa investir neste tipo de atividade tecnológica sem ajuda comunitária, devido os grandes investimentos que são necessários neste tipo de atividade.

Segue-se a fase de candidatura, realizada em plataformas específicas em que a empresa divulga ao organismo intermediário inúmeras informações sobre si própria e sobre o projeto em si. Trata-se de um documento bastante específico, envolvendo as tarefas que serão realizadas, os profissionais envolvidos, despesas a incorrer e todas as restantes informações de ordem financeira. Apesar de grande parte do projeto ser financiado pelo organismo em questão, a empresa necessita de assegurar a capacidade de elaboração do projeto nas condições estabelecidas.

Posteriormente à execução das despesas previstas no desenvolvimento do projeto, são efetuados os pedidos de reembolso das mesmas, não podendo estas variar muito das pré-estabelecidas, visto que se tal acontece não serão consideradas para efeito de reembolso. A empresa, a nível de pedidos de reembolso, poderá recorrer ao Pedido a Título de Adiantamento (PTA) que, como o próprio nome indica, permite recorrer a adiantamentos referentes a despesas já consideradas, com o início do projeto, mas ainda não pagas. No decorrer normal do projeto serão elaborados, periodicamente, Pedidos a Título de Reembolso Intercalar (PTRI), referente a todas as despesas elegíveis do projeto a considerar até à data. Como pedido final, procede-se à elaboração do Pedido a Título de Reembolso Final (PTRF), finalizando a execução do projeto bem como todas as despesas associadas.

Para finalizar todo este processo, são elaborados relatórios técnicos e de missão, que correspondem a uma descrição detalhada dos objetivos iniciais do projeto e dos resultados efetivamente alcançados através das viagens, feiras, conferências efetuadas no âmbito de

cada projeto. Estes relatórios devem justificar todo o investimento realizado por parte da empresa.

I. 2.3 - Controlo e Gestão Financeira de Projetos Financiados

Tendo em conta a importância e a variedade dos projetos em desenvolvimento na ISA, a principal tarefa durante o estágio curricular, encontra-se inserida no controlo e gestão financeira dos projetos financiados em desenvolvimento.

Particpei ativamente num processo que se considera fundamental para a execução dos projetos, uma vez que o recebimento dos reembolsos aos investimentos efetuados é essencial para a realização e conclusão dos projetos respetivos.

Deste modo, acompanhei a execução dos projetos da empresa, elaborando todos os pedidos de reembolso a apresentar às organizações intermediárias, quer se tratassem de pedidos intercalares ou mesmo pedidos finais.

Especificando um pouco mais as minhas funções na empresa, posso dividir este processo em quatro etapas distintas e sequenciais. Numa primeira fase procedia à recolha dos comprovantes inerentes a cada projeto. Este tipo de ação implicava um conhecimento profundo da situação atual de cada projeto, bem como interação contante com os profissionais ligados ao desenvolvimento dos projetos, devido à necessidade de incorporar as despesas incorridas nas rubricas respetivas, e já estabelecidas desde a fase da candidatura, implicando também que estejam de acordo com a legislação vigente em termos de elegibilidade, etc.

Após a confirmação das despesas, a documentação referente a estas é organizada e arquivada consoante cada projeto. Estas despesas são acompanhadas de uma série de documentação, que comprovam a existência e consideração desses custos no projeto respetivo, bem como o pagamento da mesma. Seguidamente à organização de todos estes comprovantes, passa-se à inserção dos dados na plataforma eletrónica respetiva, onde contem a identificação de cada comprovante, bem como a descrição específica do mesmo, o tipo de documento a que se refere, data e valores do documento, o montante elegível, dados relativos à contabilização da despesa, provas do pagamento entre outras.

Por fim, e após a submissão de todos os comprovativos das despesas, é solicitado o envio de uma amostra dos mesmos, aleatoriamente selecionados pelo sistema, implicando o envio de

uma cópia para a organização intermediária. Por vezes é ainda solicitado um pedido de esclarecimento, relativamente a dúvidas existentes com o preenchimento ou métodos usados na elaboração do PTRI, onde se procede à justificação dos mesmos.

I. 2.4 - Análise crítica das tarefas desenvolvidas

Na perspetiva de finalização do Mestrado em Gestão, por parte da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, foi possibilitada a todos os finalistas a escolha de duas vertentes possíveis como objetivo final deste ciclo de estudos. Neste sentido a opção de escolha entre a elaboração de uma dissertação de Mestrado e a realização de um estágio curricular, foi para mim evidente. A possibilidade de integrar uma empresa, participando ativamente nas suas atividades normais, permitindo desenvolver as minhas capacidades tanto profissionais como pessoais, foi um fator decisivo na minha escolha.

Neste sentido, a oportunidade de realizar o estágio curricular na ISA, que tem demonstrado um contante interesse em apoiar os estudantes da Universidade de Coimbra, a desenvolverem as suas competências, através dos valores¹ já intrínsecos à empresa, apenas aumentaram as minhas expectativas sobre a potencialidade, e o quão gratificante poderia ser esta experiência.

Apesar das minhas elevadas expectativas, estas foram rapidamente alcançadas, muito devido ao ambiente acolhedor e espírito de equipa que desde logo se fez notar, algo que não esperava de uma empresa com as dimensões da ISA. A própria integração no departamento foi praticamente imediata, dado que a competência dos profissionais, a motivação, e o espírito de iniciativa presente em todos eles, contagiam todos os que têm o privilégio de estagiar nesta equipa.

Relativamente às tarefas desenvolvidas na empresa, estas proporcionaram-me a aplicação de algum do conhecimento adquirido durante o meu percurso curricular, bem como a aquisição de novas capacidades enquanto estagiário na ISA. Destaco o conhecimento informático, e o conhecimento adquirido através da utilização do *Software* de gestão, da empresa (ERP-Primavera).

¹ Trabalho com paixão, competência, inovação aberta, humildade e ambição

No que diz respeito à tarefa principal desenvolvida na ISA, permitiu-me aprofundar um tema que me era totalmente desconhecido, desenvolvendo capacidades que possibilitaram alargar o meu nível de conhecimentos, e que poderão ser essenciais para a entrada no mercado de trabalho, que no fundo é o objetivo principal de qualquer estagiário.

Posso então afirmar que, até ao presente dia, o estágio na ISA foi das experiências mais enriquecedoras e mais gratificantes que tive o prazer de realizar. Não só pelas competências e capacidades adquiridas, na realização das tarefas que sempre encarei com o maior profissionalismo e dedicação, mas também pelas relações interpessoais que foram uma constante, o trabalho em equipa, a autonomia e sentido de responsabilidade que se relevaram indispensáveis ao longo deste período.

Capítulo II | Inovação

O segundo capítulo deste relatório tem como principal objetivo servir de apoio às abordagens e temas que serão analisados nas restantes secções. Este encontra-se dividido em seis partes, começando por introduzir o conceito de inovação como parte da estratégia de qualquer empresa. São identificadas algumas abordagens distintas sobre o mesmo tema, finalizando com a análise ao estado da inovação em Portugal comparativamente com os restantes membros da União Europeia, e da própria evolução do investimento nesta rubrica ao longo dos tempos.

II. 1 - Inovação como parte da estratégia empresarial

Atualmente as organizações estão cada vez mais expostas à concorrência e a desafios tecnológicos, pressionando os dirigentes a adotar novas posturas estratégicas e a desenvolverem novas formas de criar oportunidades de mercado para os seus produtos. Podemos então, afirmar que o sucesso empresarial está, cada vez mais, dependente do processo tecnológico e das inovações tecnológicas que derivam desse processo. Ao mesmo tempo também alternativas teóricas devem ser consideradas, como base de ações estratégicas e práticas de inovação que possam ser adotadas pelos tomadores de decisão neste tipo de ambiente.

Deste modo, segundo Porter (1989), as organizações atingem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes através de iniciativas de inovação. Estas organizações abordam a inovação num sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias, bem como novas maneiras de fazer as coisas. Sendo assim possível verificar que a inovação se pode manifestar em todas as ações da organização, desde o desenho de um produto, à sua produção e comercialização.

Em termos estratégicos, vários autores têm analisado o impacto que a inovação poderá ter no desempenho das empresas.

Assim Kim e Mauborgne (2005) vieram defender que a solução para enfrentar a forte concorrência do mercado é não competir no ambiente onde estas competem, mas sim gerarem métodos, estratégias, conhecimento que lhes permita ocupar novos espaços de mercado (*Blue Oceans*). Estratégia esta que veio, de certo modo, revolucionar a maneira de

como as empresas encaram a competitividade nos mercados, transmitindo que todas as empresas podem facilmente formular e implementar este pensamento inovador.

Seguindo esta linha de pensamento, já Hamel e Prahalad (1994) citaram o visionário líder da Sony “*O nosso plano é influenciar o público com novos produtos, em vez de perguntar que produtos eles querem. O público não sabe o que é possível, mas nós sim. Por isso, em vez de realizar muita pesquisa de mercado, aperfeiçoamos o nosso raciocínio sobre o produto e o seu uso e tentamos criar um mercado para o produto, educando o público e comunicando com ele*”.

Como é de notar com esta afirmação, a Sony apresentava uma orientação estratégica definida para a inovação, não se restringido aos produtos existentes no mercado nem ao que o público quer, mas sim aproveitando o seu conhecimento para encontrar novos mercados, novas oportunidades e conseqüentemente uma maior vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes, visto que com esta orientação estratégica a empresa poderá mesmo descobrir um “Oceano Azul”.

II. 2 - Abordagens ao conceito de Inovação

Vários têm sido os contributos teóricos ao longo dos anos para uma clarificação do conceito de inovação. Uma das teorias mais reconhecidas, e que nos permite perceber o conceito de inovação é muitas vezes atribuída a Schumpeter (1943), onde, de uma forma geral, interpreta a “inovação” como o processo através do qual o conhecimento é utilizado, ou caso este conhecimento ainda não exista é quando este é produzido, de forma a criar produtos, processos ou serviços, os quais podem ser novos para a empresa, ou então introduzem melhorias aos processos já existentes, levando a um maior sucesso no mercado.

No entanto, Shumpeter (1939) define o conceito de inovação, distinguindo-o de outro conceito tradicionalmente associado. Este autor defende que, ao contrário de economistas anteriores, o conceito de inovação e invenção não devem ser confundidos, pois esta distinção baseia-se no impacto económico, uma vez que as invenções, enquanto descobertas científicas, podem permanecer muito tempo sem serem utilizadas, e conseqüentemente sem afetar o sistema económico. Só terão impacto se forem aplicadas em novos produtos, novos processos ou mesmo em novas formas de organização. Ou seja, uma invenção mesmo que

patenteada, pode não conduzir a uma inovação, visto que poderá apenas ser considerado como um ato de criação de novo conhecimento.

Já a inovação, segundo o mesmo autor, proporciona poder de monopólio, visto que um empresário inovador age com o intuito de lucros monopolistas, ferramenta específica que estes utilizam para explorar a mudança, como oportunidade de negócios diferentes. É então a incorporação do conhecimento em novos processos ou produtos.

Posteriormente a Shumpeter, Freeman e Soete (1997), analisando a diferenciação entre inovação e invenção, realçam o mesmo facto de, que na maioria, os casos de invenção não originam uma inovação.

A inovação é então considerada fundamental para a sobrevivência e prosperidade das empresas. De certa maneira a estratégia das empresas e os seus desempenhos dependem da postura de inovação que a empresa adota. Nomeadamente, Manu (1993), indica que inovações radicais, num certo produto, permitem um aumento da quota de mercado, mas um impacto financeiro negativo, enquanto se a empresa for pioneira num mercado, o desempenho financeiro será mais favorável juntamente com um melhor desempenho da empresa.

Este tipo de conhecimento inovador que permite às empresas uma performance superior e sucesso no mercado, nasce de fontes de inovação nas quais esse conhecimento está contido (Nooteboom,1999).

II. 3 - Fontes de inovação

A inovação a nível empresarial, representa a capacidade das empresas desenvolverem métodos ou conhecimentos que, de algum modo, permitam a criação de algo novo ou significativamente melhorado, tanto a nível de processos, produtos ou serviços, apenas possíveis através das fontes que tornam esta evolução possível. Neste contexto podemos considerar que as atividades de inovação são de facto muito complexas, e dependentes de um processo de aprendizagem interativa, o qual resulta de toda a combinação das diversas fontes de inovação. (Amara e Landry, 2005).

Assim sendo, as fontes de inovação que serão analisadas devem ser consideradas como fonte de conhecimento e tecnologia, das quais resultam ideias que podem surgir de qualquer parte de uma organização, não estando deste modo restritas ao sector de pesquisa e

desenvolvimento. Estas fontes podem ser divididas em externas ou internas à empresa Drucker (1985), onde as fontes de inovação internas correspondem a todo o conhecimento inovador que possa resultar da atividade normal da empresa, ou do próprio grupo empresarial, pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, etc., e as fontes externas às quais se referem aos concorrentes, tecnologias adquiridas, parcerias, clientes, consultoras, etc. Toda esta variedade de possíveis fontes de inovação necessita de ser coordenada e gerida, por ser fundamental ao desempenho futuro de uma empresa inovadora.

Neste contexto, as fontes de inovação que se encontram internas à empresa, devem-se a uma diversos de fatores, sendo eles a ocorrência inesperada, o que pode ser originado pelos sucessos ou insucessos que não eram esperados, e às incongruências, que podem ser devidas ao desfasamento de várias situações. Este desfasamento pode ser originado pelas realidades económicas, ou seja, entre a realidade e as suposições de um acontecimento. Às expectativas, entre a lógica e as verdadeiras necessidades de um processo e, por fim, às estruturas de mercado e da indústria (Drucker, 1985).

Já as fontes de inovação que são oriundas do exterior da empresa, podem ser resultantes de alterações demográficas, que poderão originar uma procura diferente, e que abrem oportunidades para novos produtos ou serviços. Alterações na perceção que a empresa possa ter do mercado e do meio envolvente, a qual pode auxiliar a identificação de novas oportunidades para a organização. E, por fim, novos conhecimentos científicos, que são fontes explícitas de inovação, mas de difícil aplicação na atividade de inovação (Drucker, 1985).

Tendo em conta o Manual de Oslo OCDE (2005), as fontes de inovação estão relacionadas com o produto, marketing, processo e organizacional. Cada uma destas fontes de inovação tem um impacto diferente nas empresas, dependendo da intensidade tecnológica dos seus produtos. Já quando surgem inovações tecnologicamente mais intensivas, estas possuem um papel fundamental na introdução de inovações radicais. Quando estas tecnologias já estão dominadas pela empresa as fontes mais importantes passam pela experiência e conhecimentos adquiridos pela empresa, o que geralmente acontece quando as empresas tentam o aperfeiçoamento dos seus produtos e gerar inovações incrementais.

Segundo Dierkes (2003), as fontes de inovação dependem muito da natureza da empresa e do seu mercado. Onde as atividades de inovação de uma empresa que opera num sector

estável e maduro serão conduzidas pelo valor das suas vendas e pelo custo da sua produção. Nestas circunstâncias, a empresa poderá concentrar-se na inovação incremental a nível das suas principais interações, ou seja, fornecedores e consumidores. Já num ambiente mais volátil, a empresa pode necessitar de introduzir novos produtos, novos métodos de produção, novas tecnologias ou mesmo novos métodos organizacionais para conseguir responder da melhor forma ao mercado que enfrenta. Em ambos os casos as ações efetuadas pelas empresas demonstram a maneira como cada empresa responde ao seu ambiente de negócios, OCDE, (2005).

Considera-se assim, que a aprendizagem organizacional depende de práticas e rotinas, bem como dos padrões interativos internos e externos à organização, onde a capacidade de interação entre todos os agentes económicos e sociais se revela de extrema importância, devido a todo o conhecimento e informações que estes possam transmitir.

Podemos então concluir que, de facto, as empresas estabelecem relacionamento de cooperação com os agentes económicos e sociais, muito devido à escassez de recursos e capacidades necessários à atividade de inovação. Esta cooperação, além de todos os benefícios a nível de conhecimento, diminui drasticamente o risco associado a este tipo de atividade Sánchez e Herrera, (2005).

Apesar de toda a literatura em torno do conceito de fontes de inovação e da relação entre as mesmas, Sánchez e Herrera 2005, defendem a existência de muitas questões pendentes, nomeadamente os efeitos que as fontes de inovação exercem sobre a intensidade da atividade de inovação, bem como à estratégia de aquisição de tecnologia.

II. 4 - Importância da Inovação

Como foi possível verificar, inúmeras razões estão na base da prática de atividades de inovação por parte das empresas. Estas podem ter em vista uma melhoria dos seus produtos, mercadorias, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizagem e implementação de mudanças. Deste modo, afirmar que a inovação é essencial para a competitividade de uma empresa, como também para a sua sobrevivência, parece evidente. Como a OCDE (1992) refere, as características das sociedades estão em constante mudança, as pressões ambientais e a melhoria no nível de vida da população “obriga” as empresas a uma constante atualização.

Verifica-se, no entanto, empresas aversas à mudança, preferindo apenas satisfazer as necessidades conhecidas dos seus clientes, poupando deste modo em atividades de investigação e desenvolvimento, correndo, no entanto, o risco de se tornar numa empresa obsoleta, onde a estagnação da oferta poderá originar o desinteresse ou mesmo a perda dos seus clientes.

Deste modo, é importante reforçar a ideia que, ao mesmo tempo que as atividades de inovação permitem o desenvolvimento de novos produtos, ou mesmo a melhorias dos já existentes, permite também a recetividade da empresa a novo conhecimento.

II. 5 - A Realidade Portuguesa no Contexto da União Europeia

Inicialmente, considerava-se a inovação como um processo linear, que teria início nos avanços científicos e tecnológicos através da investigação e que daria origem à criação de um novo produto. Deste modo, as políticas tanto nacionais como comunitárias apenas se focavam na tecnologia ou nas atividades de investigação e desenvolvimento.

Só nos anos 90 a União Europeia assumiu a necessidade de redirecionar as suas políticas para poder beneficiar um novo tipo de sociedade baseada no conhecimento. Neste contexto, a inovação tem um papel fundamental que consiste na exploração do conhecimento permitindo assim a criação de vantagens competitivas sustentadas.

Este foco na inovação por parte da UE, gerou todo um conjunto de medidas e iniciativas que tem vindo a ser desenvolvido a nível comunitário. Deste modo as políticas tanto a nível nacional como comunitário tinham um objetivo de enfoque nas atividades de ciências e tecnologias, bem como nas atividades de investigação e desenvolvimento, onde no âmbito da Estratégia de Lisboa, a Comissão Europeia tem convidado os Estados Membros a desenvolverem políticas de inovação de modo a realizarem atividades articuladas com os vários instrumentos fornecidos pelo Sistema Nacional de Inovação.

Esta preocupação com o Sistema Nacional de Inovação deriva da importância que a inovação tem nos dias de hoje, o que origina um esforço pelo seu fortalecimento, bem como das políticas nacionais com o objetivo de proporcionar às empresas privadas ambientes mais atrativos e facilitadores.

Deste modo, e segundo a OCDE (2005), o Sistema Nacional de Inovação pode ser entendido como uma rede de instituições do setor público e privado, num determinado território

nacional, cujas atividades e relações entre si são geradoras de conhecimentos economicamente úteis. Destacam-se entre essas instituições, atores e mecanismos, os institutos de pesquisa e desenvolvimento, as instituições governamentais, as empresas e os seus laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, sistemas educacionais, a estrutura do sistema financeiro, as leis de propriedade intelectual e as universidades.

É importante reter a ideia que num Sistema Nacional de Inovação os atores principais são sem dúvida as empresas, tanto de capital nacional como estrangeiro, uma vez que são essenciais na criação de valor, empreendedorismo e inovação, tanto tecnológica como não-tecnológica.

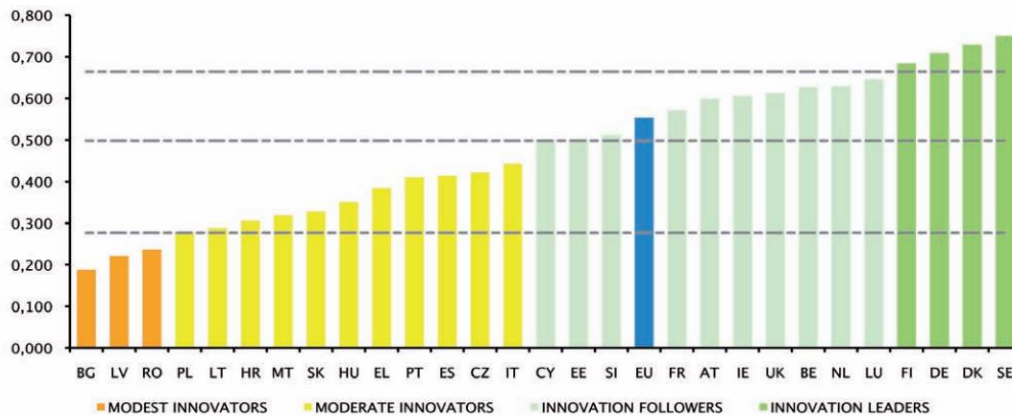
Portugal, juntamente com as iniciativas da União Europeia, tem-se demonstrado mais ambicioso e preocupado com as questões relativas à inovação. Na última década Portugal tem verificado um maior crescimento em termos de mudança estrutural e de performance em geral, entre todos os Estados-Membros, o que não se revelou suficiente para uma posição acima da média da União Europeia apesar de deixar valores bastantes promissores para o futuro.

Estes dados são relativos ao índice de inovação global, intitulado de “*Innovation Union Scoreboard 2014*” elaborado pela Comissão Europeia, que resulta da combinação entre 3 conjuntos principais indicadores e 8 dimensões de inovação, capturando um total de 25 indicadores.

Os indicadores obtidos e analisados pela *Innovation Union Scoreboard* permitem verificar as tendências, pontos fracos e pontos fortes dos Estados-Membros, examinando também a convergência Europeia na área da inovação.

A Figura 2, em seguida apresentada, representa a performance de todos os Estados-Membros, dados esses referentes ao período 2011/2012 em diante.

Figura 2 Performance dos Estados-Membros na Inovação



Fonte: Innovation Union Scoreboard 2014

Como se pode verificar na Figura 2 apresentada, Portugal apresenta um índice de inovação um pouco reduzido comparativamente à média da União Europeia, como resultado, e segundo o “*Summary Innovation Index*” os Estados-Membros estão divididos em quatro grupos relativamente à performance apresentada.

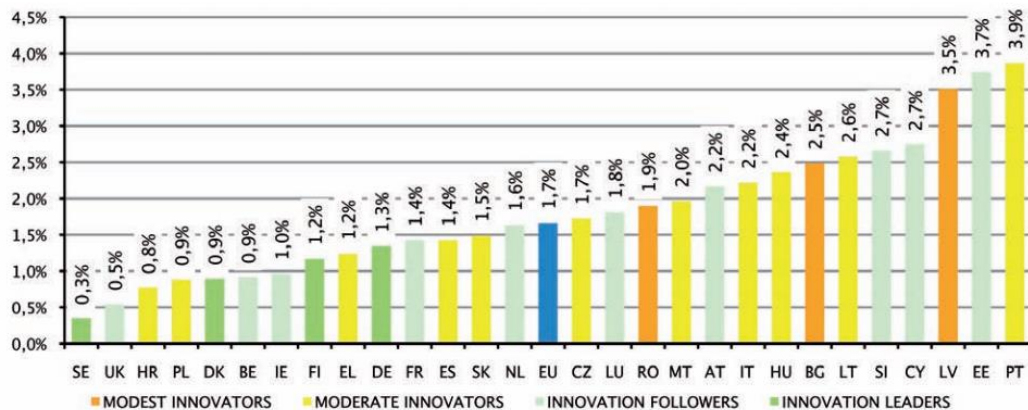
São eles os “líderes de inovação”, onde se destacam a Dinamarca e a Suécia, no segundo grupo denominado por “seguidores na inovação” encontram-se países como o Luxemburgo e a Holanda, no grupo de Portugal estão também Itália e Espanha como “inovadores moderados”, todos eles abaixo da média da União Europeia, e por fim, o grupo de “inovadores modestos” que ocupam os últimos lugares a nível de inovação, países esses como a Roménia e a Bulgária.

Segundo os autores do relatório, as principais lacunas são ao nível da inovação nas empresas e dos motores de inovação (*innovation drivers*). No caso de Portugal em específico, estes resultados são justificados principalmente pela fraca performance a nível dos recursos humanos, onde ocupa uma das posições mais preocupantes a nível da EU. De referir que apesar de Portugal não apresentar valores superiores à média da EU em nenhuma das dimensões referidas, à exceção da rubrica inovação em termos de outputs, onde neste caso são reveladas perspetivas promissoras para o futuro.

Como foi possível verificar, Portugal ainda está um pouco aquém da sua potencialidade a nível da inovação comparativamente aos restantes membros da EU. Mas para de facto

comprendermos o estado de Portugal ao nível da inovação, é importante analisar a evolução que se tem vindo a verificar ao longo dos últimos anos. (Figura 3)

Figura 3 Crescimento na Inovação



Nota: Média do crescimento anual relativos ao período (2006-2013)

Fonte: Innovation Union Scoreboard 2014

Como é possível verificar pela Figura 3, Portugal registou o maior crescimento a na inovação no período de 2006 a 2013, o que nos permite verificar que está de facto no bom caminho. Mas esta análise não pode ficar apenas pelos valores registados neste período, pois apesar do resultado bastante positivo, muito se deve às limitações que Portugal registava nos primeiros anos desta análise, nomeadamente a deficiência do investimento privado em investigação e desenvolvimento que, em 2006 estava bastante inferior à média da EU. Também os indicadores ligados às empresas como a criação de conhecimento e emprego altamente qualificado deixavam muito a desejar.

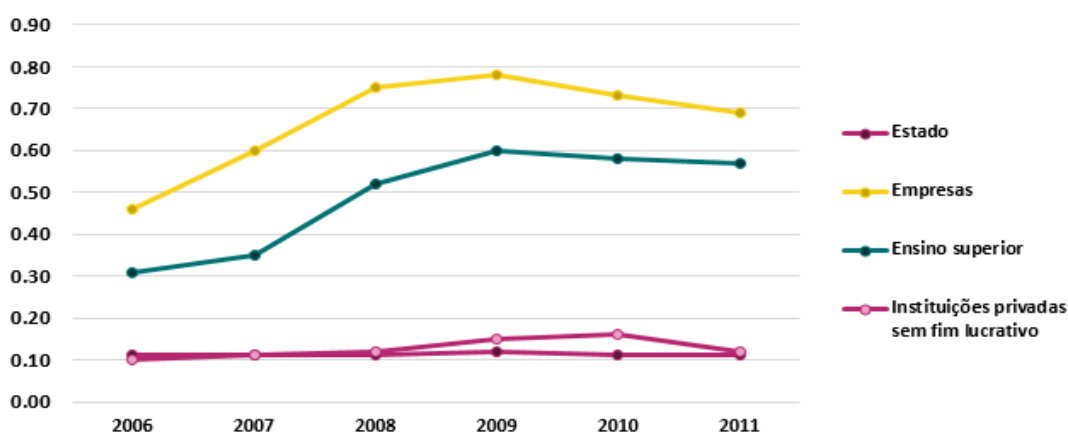
De facto Portugal apresentava limitações nas próprias competências internas, que constituem uma das principais barreiras à inovação. Com a melhoria de grande parte das lacunas apresentadas, foi possível registar um crescimento de 3,9% no que diz respeito à inovação, ocupando assim o primeiro lugar nesta dimensão, não só a nível dos países considerados de inovadores moderados, mas como também dos restantes grupos de países em diferentes patamares de inovação.

II. 6 - Evolução do investimento em I&D em Portugal

Como já foi referido, Portugal tem vindo a registar um crescimento ao nível da inovação nestes últimos anos de análise.

Assim sendo, é importante analisar o investimento que Portugal tem efetuado na área de investigação e desenvolvimento, onde este representa um dos principais motores para o desenvolvimento e crescimento económico numa economia que se baseia no conhecimento.

Figura 4 Despesa total de Portugal em I&D (% do PIB) por setores de execução



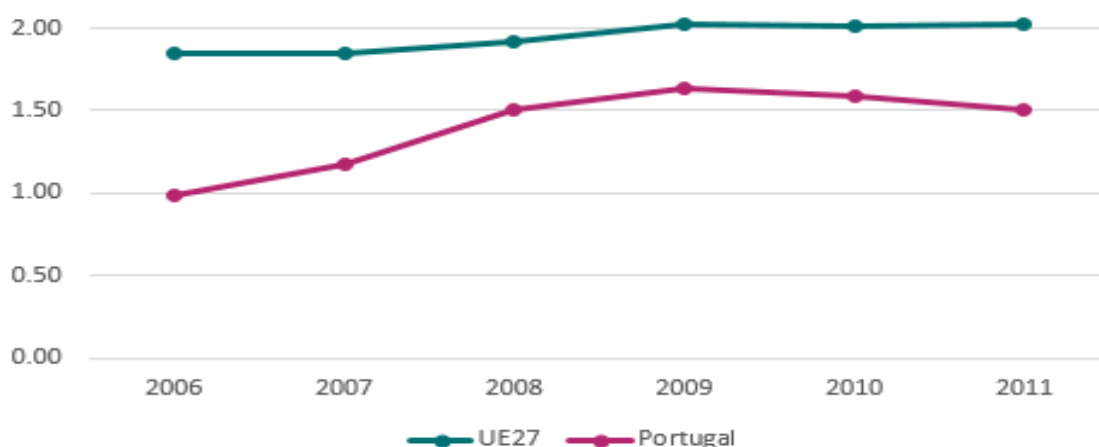
Fonte: Eurostat (2014)

A Figura 4 representa o indicador de investimento em I&D em percentagem do PIB que Portugal tem efetuado desde 2006. As tendências representadas no indicador da despesa na investigação e desenvolvimento dão indicações chave da competitividade futura e da riqueza da UE. Estes gastos com a I&D são essenciais para uma transição na melhoria das tecnologias de produção e conseqüentemente um estímulo adicional ao crescimento, Fonte: Eurostat (2014).

Portugal tem então registado um crescimento no investimento em investigação e desenvolvimento, mais notório nos setores das empresas e do ensino superior. Assim sendo em termos quantitativos registou-se um crescimento acentuado desde 2006 a 2009, sofrendo uma ligeira desaceleração nos anos de 2010 e 2011.

Analisando a evolução de Portugal nas despesas efetuadas em investigação e desenvolvimento em comparação com a média da União Europeia (Figura 5), é possível verificar o crescimento em relação aos restantes Estados-Membros, justificando o crescimento que Portugal tem registado a nível da inovação, como tem vindo a ser referenciado. (Figura 3)

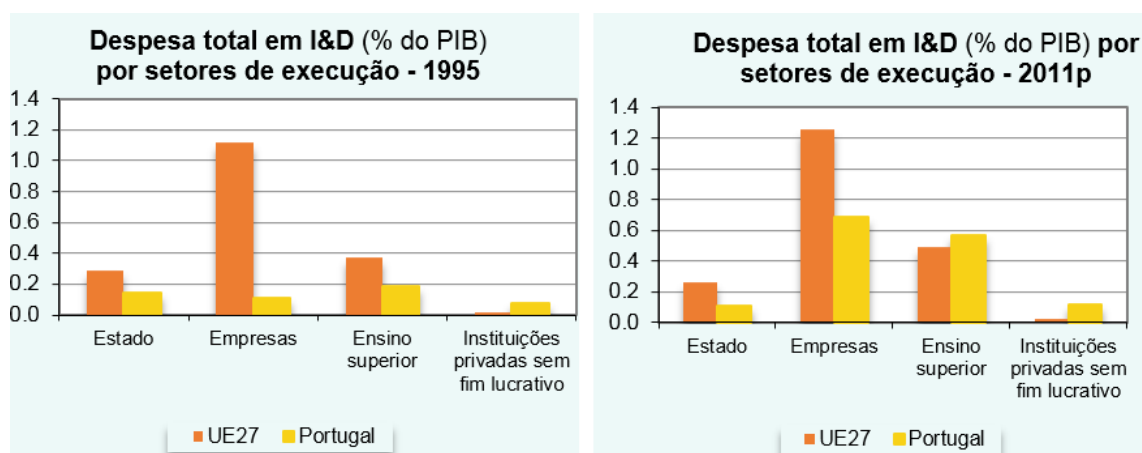
Figura 5 Despesa total em I&D (% do PIB)



Fonte: Eurostat (2014)

Numa análise mais específica, aos setores em que Portugal tem focado a maior parte do investimento disponível para investigação e desenvolvimento, comparando o ano de 1995 e o ano de 2011, (Figura 6) é possível retirar algumas conclusões. Como foi referido anteriormente, Portugal peca atualmente por uma deficiência nos recursos humanos na criação de emprego qualificado e apresentava uma grande lacuna no que respeitava ao investimento privado em investigação e desenvolvimento.

Figura 6 Evolução da despesa em I&D (% do PIB)



Fonte: Eurostat

Como demonstra a Figura 6, Portugal reagiu positivamente para ultrapassar as dificuldades que tinha vindo a registar na área de inovação. Assim sendo, foi registado um aumento significativo no investimento pelas empresas e pelo ensino superior, passando mesmo a média dos restantes Estados-Membros, fator esse que justificou grande parte da evolução que Portugal tem registado nos últimos anos a nível da inovação.

Esta mudança na importância que Portugal tem vindo a dar à inovação, e à própria investigação e desenvolvimento, vai em linha com o objetivo da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), que tem como principal objetivo preparar Portugal para a “Sociedade do Conhecimento”. A ENDS estabelece então como metas associadas a este indicador um maior aumento no investimento público e privado em I&D.

Capítulo III | Oportunidades de Apoio ao Desenvolvimento de Projetos de Inovação

O terceiro capítulo deste trabalho descreve algumas das oportunidades que as empresas atualmente dispõem para um investimento em projetos que possam impulsionar a sua capacidade inovadora, com os objetivos de diminuição das desigualdades e um aumento da competitividade proporcionando uma maior coesão económica, social e territorial. Deste modo são identificados e descritos os três fundos comunitários mais relevantes no apoio a estes objetivos.

III. 1 - Fundos Comunitários de Desempenho Regional²

Ao longo dos anos, a política regional tem-se mostrado cada vez mais preocupada com a melhoria na capacidade de inovação e desempenho das empresas, o que tem vindo a resultar no desenvolvimento de estratégias a nível regional com o intuito do desenvolvimento inovador.

Já a Comissão Europeia (2003) indica a política regional como uma das fontes de incentivo à inovação, tendo fundos que contribuem para um incentivo tanto direta como indiretamente, no que diz respeito a atividades inovadoras e desenvolvimento regional.

Kaufmann and Wagner (2005), afirmam que o desenvolvimento regional é uma questão política importante para a União Europeia, onde o apoio às regiões menos desenvolvidas, ou que se encontram com problemas estruturais é fundamental, tanto no apoio de projetos de investigação e desenvolvimento como na promoção da melhoria de infraestruturas relacionadas com a inovação.

Estes autores apresentam a importância das políticas regionais, mas também expõem o facto destas políticas terem aspetos contraditórios com as políticas de inovação, considerando que o objetivo da política regional é o equilíbrio das disparidades, bem como o crescimento das regiões menos desenvolvidas. No entanto para as empresas inovadoras a localização é de extrema importância, levando à criação de “clusters” que, por sua vez, aumentam as disparidades.

² REGULAMENTO (CE) N.º 1083/2006 DO CONSELHO de 11 de Julho de 2006

Um exemplo deste dilema é o estudo efetuado por Doshse (2000) sobre “*BioRegio Contest*”, onde apenas as grandes empresas de inovação foram selecionadas como alvo de apoios públicos, resultando em vantagens para as mesmas, nomeadamente a nível de comunicação, cooperação e ambiente inovador. Por outro lado, verificou-se uma discriminação nas empresas fora deste “cluster”, não contribuindo assim para qualquer melhoria no que diz respeito à redução de obstáculos à inovação a nível nacional.

Neste seguimento de ideias, a Comissão Europeia elaborou planos para a inovação como forma de demonstrar a preocupação e a importância que as diferenças a nível de desenvolvimento tecnológico têm na sociedade, afirmando que a diferença nesta rúbrica entre as regiões mais desenvolvidas e as regiões menos desenvolvidas, representam o dobro do que era suposto em termos de “coesão” (Comissão Europeia, 1997).

Assim sendo, o Primeiro Plano para a Inovação representava três grandes domínios para a inovação, sendo eles a promoção de uma cultura inovadora, a instauração de um quadro favorável, e a melhoria articulada da investigação com a inovação.

Esta preocupação com a questão da inovação já teria surgido com o debate suscitado pelo Livro Verde, elaborado pela Comissão Europeia, onde o défice com a inovação foi diagnosticado, chegando-se assim a um consenso sobre a necessidade de uma abordagem global ao problema. Uma ação a nível comunitário impunha-se, havendo no entanto a necessidade do estabelecimento de regras, nomeadamente em termos de concorrência, direitos de propriedade industrial etc.

O respetivo Livro Verde sobre a inovação, refere uma série de indicações que considera essenciais para o processo de inovação. No entanto, o Primeiro Plano de Ação, numa preocupação com a eficácia, definiu um número reduzido de ações prioritárias já referidas anteriormente. A implementação deste plano consistia numa perspetiva de longo prazo, esperando oportunidades de cooperação dos Estados-Membros para que numa segunda fase fosse possível instituir um quadro de referência comum.

Nesse sentido, os Fundos Estruturais Europeus - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo Social Europeu (FSE) e Fundo Europeu de Garantia Agrícola (FEOGA), têm vindo a ser usados para o financiamento de atividades relacionadas com a

inovação. A própria aplicabilidade dos Fundos Estruturais tem vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos, representando atualmente 31% do orçamento comunitário.

Atualmente o principal objetivo da existência destes fundos é o reforço da Coesão Económica e Social na União Europeia³, sendo esta política de coesão um instrumento que promove o desenvolvimento equilibrado dos 27 Estados-Membros, nomeadamente na redução das disparidades entre os níveis de desenvolvimento, seja a nível de coesão social seja na criação de oportunidades em todo o território da União, promovendo assim um desenvolvimento harmonioso, equilibrado e sustentável.

III. 1.1 - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional⁴

“O FEDER tem por objetivo fortalecer a coesão económica e social na União Europeia colmatando os desequilíbrios entre as regiões.” Comissão Europeia

A referência à coesão económica e social encontra-se relacionada com os progressos, quer em termos de desempenho, como da melhoria das condições de vida, surge no quadro de formulação das políticas estruturais de incidência regional, refletindo o objetivo no equilíbrio e desenvolvimento das economias e das sociedades.

Neste contexto, o FEDER apoia o desenvolvimento regional e local através do cofinanciamento de investimento relativos à investigação e desenvolvimento no âmbito da inovação. É desta maneira que assegura o reforço às economias e assegura um desenvolvimento sustentado de modo a diminuir as desigualdades em termos de inovação nos diversos Estados-Membros. (Cohesion Policy 2007-13)

Deste modo, e segundo os artigos 4.º a 6.º, “ (...),o FEDER centra a sua intervenção no apoio ao emprego e ao desenvolvimento económico integrado sustentável, a nível regional e local, através da mobilização e do reforço da capacidade endógena, mediante programas operacionais destinados à modernização e diversificação das estruturas económicas e à criação e manutenção de postos de trabalho duradouros. ”

³ Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho

⁴ Regulamento (CE) n.º 1080/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006, relativo ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1783/1999

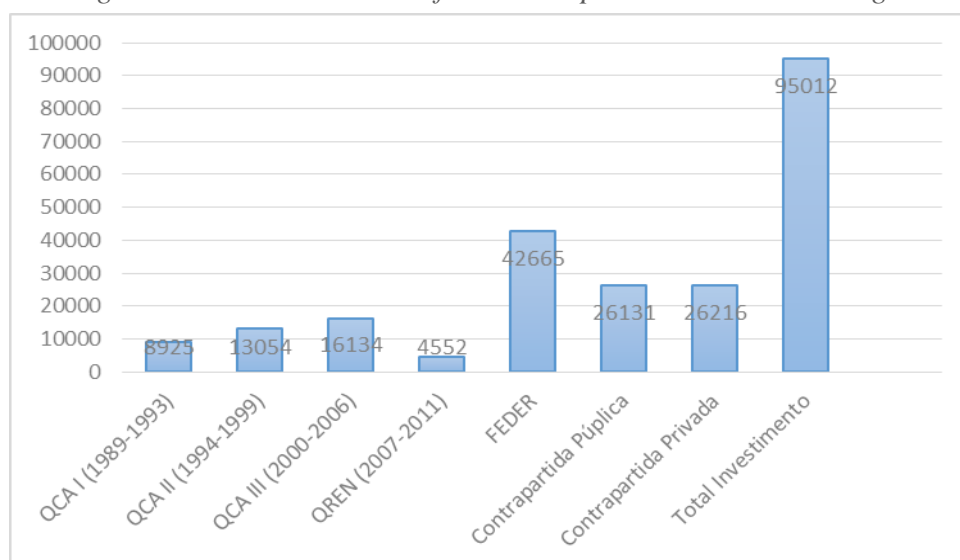
Para uma melhor compreensão da importância do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, é pertinente uma análise do investimento financiado por este fundo em Portugal ao longo dos 4 Quadros Comunitários, referentes ao período entre 1989 e 2011.

Como é perceptível na Figura 7, Portugal recebeu 43 mil milhões de euros, a preços constantes de 2011, oriundos de um financiamento da União Europeia através do FEDER. Este fundo foi destinado à construção de infraestruturas e investimentos geradores de emprego, quer a nível de investimento público quer através de apoio às empresas.

Juntamente a esta quantia, associaram-se os investimentos públicos nacionais e privados, representando a totalidade 52 mil milhões de euros divididos equivalentemente. Em termos totais, foi verificado um investimento em Portugal no valor aproximado de 95 mil milhões de euros no período entre 1989 e 2011.

Em termos do maior financiamento registado por parte do FEDER, ao longo do período em análise, é visível que este corresponde ao III Quadro de Apoio Comunitário, atingindo o valor de 16 mil milhões de euros num total de 43 mil milhões. Em contrapartida, o Quadro de Referência Estratégico Nacional apresentou apenas 11% do financiamento total concebido pelo FEDER, justificado pelo facto de este apenas os considerar investimentos executados até ao ano de 2011

Figura 7 Investimento Total financiado pelo FEDER em Portugal



Nota: Valores em Milhões de Euros
Valores contantes de 2011

Fonte: base em dados disponibilizados pelo IFDR

III. 1.2 - Fundo Social Europeu ⁵

“O FSE apoia as prioridades da Comunidade no que diz respeito à necessidade de reforçar a coesão social, aumentar a produtividade e a competitividade, bem como incentivar o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável. Neste contexto, pretende contribuir para o aumento da coesão económica e social, melhorando o emprego e as oportunidades de emprego.” Comissão Europeia

Como a Comissão Europeia indica, o Fundo Social Europeu tem como objetivo geral a coesão social entre os Estados-Membros da União Europeia, através da promoção do emprego, aumentando a qualidade no trabalho bem como uma maior produtividade, investindo nas qualificações das pessoas, na educação e na aprendizagem ao longo da vida, lutando deste modo contra a pobreza tentando reduzir as disparidades de emprego a nível nacional, regional e local.

Assim sendo, e segundo os artigos 2.º e 4.º, a ligação entre o Fundo Social Europeu e a Estratégia de Lisboa é reforçada onde os esforços do FSE devem-se concentrar nas orientações formuladas na estratégia europeia para o emprego.

No âmbito das prioridades de aplicação do FSE, o artigo 3.º refere cinco, que vão também ao encontro da Convergência e da Competitividade Regional e do Emprego, no entanto são acrescentadas duas novas prioridades, que vão única e exclusivamente apoiar o objetivo da Convergência, nomeadamente o aumento e melhoria do investimento no capital humano, bem como o reforço na capacidade institucional e na eficiência das administrações públicas e dos serviços públicos a nível nacional, regional e local.

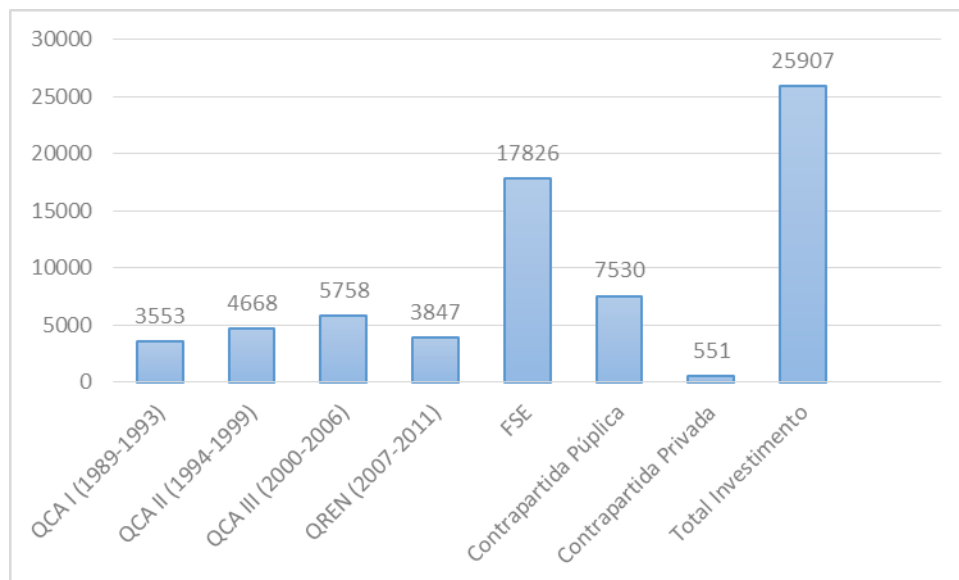
Analisando quantitativamente a aplicação do Fundo Social Europeu em Portugal (Figura 8), entre 1989 e 2011, destinados à educação e formação da população portuguesa, podemos verificar que o valor total do investimento em Portugal, nesta rubrica, atingiu praticamente os 26 mil milhões de euros, valor que é referente à soma do FSE com as contrapartidas públicas e privadas.

O financiamento da União Europeia contribuiu em cerca de 17,8 mil milhões de euros, sendo a contrapartida nacional essencialmente de origem pública, com um montante de 7,5 mil

⁵ Regulamento (CE) n.º 1081/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006, relativo ao Fundo Social Europeu e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1784/1999

milhões de euros, e a contrapartida privada inferior aos 600 milhões de euros, também devido ao facto deste valor se reportar apenas aos últimos dois períodos de programação.

Figura 8 Investimento total financiado pelo FSE em Portugal



Nota: Valores em Milhões de Euros
Valores contantes de 2011

Fonte: base em dados disponibilizados pelo IFDR

Em termos de evolução do financiamento do Fundo Social Europeu em Portugal, é visível um ligeiro aumento ao longo dos anos, à exceção do período referentes ao Quadro de Referencia Estratégico Nacional, visto que apenas é representativo de investimentos de 2007 a 2011. A maior parcela do total investido é referente ao III QCA atingindo o valor de 5,7 mil milhões de euros.

Após a análise destes valores, é perceptível a importância que o Fundo Social Europeu assumiu como uma função decisiva no que diz respeito às exigências do mercado de trabalho, que se encontra em constante evolução. Deste modo, apoia a capacidade de adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos próprios empresários, melhorando a gestão sempre com o objetivo de uma evolução económica positiva.

O FSE desempenha um papel cada vez mais decisivo ao nível da qualificação dos Recursos Humanos, na medida em que reforça o aumento do capital humano, prevenindo o desemprego jovem e de longa duração, com vista à inserção sustentável no emprego.

III. 1.3 - Fundo de Coesão ⁶

“É instituído um Fundo de Coesão, com o objetivo de contribuir para o reforço da coesão económica e social da Comunidade numa perspetiva de promoção do desenvolvimento sustentável.”

Como o artigo citado refere, o Fundo de Coesão destina-se a reforçar a coesão económica e social de toda a União Europeia, atuando especialmente nos domínios das redes de transportes e da proteção do ambiente, atuando então em projetos de energia que apresentem benefícios claros para o meio ambiente, como a eficiência energética e o uso de energias renováveis.

Para o período de 2007 a 2013, o Fundo de Coesão passa a focar-se nos objetivos da política de coesão, sendo equiparados aos outros fundos já referidos anteriormente⁷, estando então sujeito às mesmas regras de programação, de gestão e de controlo. (Cohesion Policy 2007-13)

Importante referir que este fundo foi instituído em 1992, distinguindo-se dos restantes fundos estruturais, devido às especificações de dotação financeira que lhe são atribuídas de modo autónomo. Além deste aspeto, o Fundo de Coesão apenas se dirige aos Estados-Membros que registem um rendimento nacional bruto (RNB) inferior a 90% da média comunitária, onde segundo o Tratado de Lisboa, e já referido anteriormente, o Fundo de Coesão *“contribuirá financeiramente para a realização de projetos nos domínios do ambiente e das redes transeuropeias em matéria de infraestruturas de transportes.”*

Esta evolução nos domínios de intervenção do Fundo de Coesão revela uma maior estabilidade, visto que se rege pelas mesmas regras de programação, gestão e controlo dos fundos estruturais permitindo uma maior articulação com o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

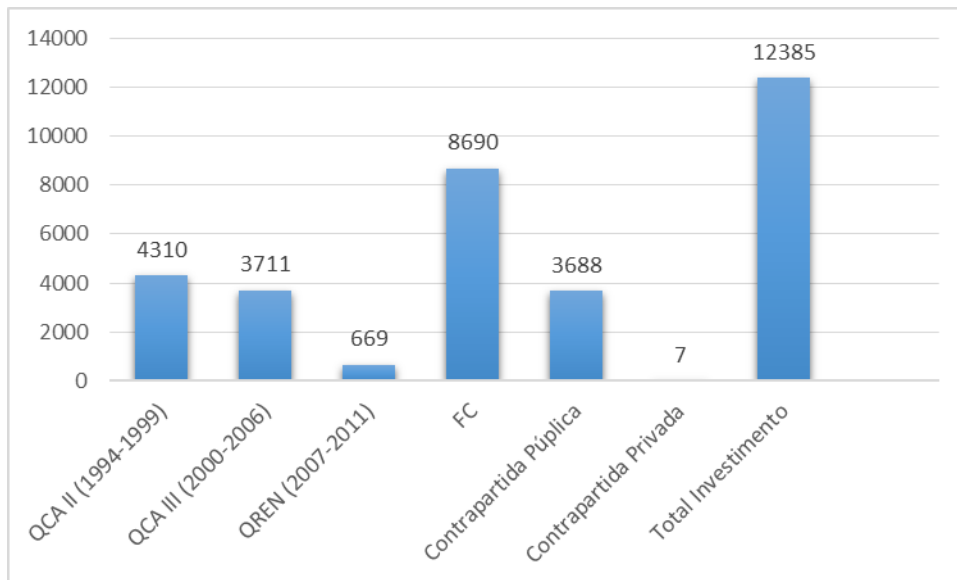
Analisando a aplicação do Fundo de Coesão em Portugal, podemos verificar, segundo o Figura 9, que Portugal foi alvo de financiamento por parte do Fundo de Coesão de União

⁶ REGULAMENTO (CE) N.º 1084/2006 DO CONSELHO de 11 de Julho de 2006 que institui o Fundo de Coesão e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1164/94

⁷ Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e Fundo Social Europeu

Europeia em aproximadamente 9 mil milhões de euros com objetivos de investimento nas redes de transporte e ambiente.

Figura 9 Investimento total financiado pelo FC em Portugal



Nota: Valores em Milhões de Euros, valores contantes de 2011
Fonte: base em dados disponibilizados pelo IFDR

Somando os investimentos do Fundo de Coesão e as contrapartidas públicas e privadas chegamos ao investimento total em Portugal, que regista um valor superior aos 12 mil milhões de euros, onde apenas 3.6 mil milhões são referentes à contrapartida nacional pública.

Mais uma vez os valores referentes ao Quadro de Referência Estratégico Nacional apresentam valores bastante inferiores relativamente aos quadros anteriores, pois este só diz respeito ao investimento efetuado até 2011, no entanto é notório o decréscimo do Financiamento do Fundo de Coesão em Portugal ao longo dos anos.

Capítulo IV | Estudo de Caso – ISA

O presente e último capítulo deste relatório representa o estudo efetuado junto da empresa ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A.. Os capítulos anteriores serviram de contextualização para uma melhor compreensão da importância da análise que se segue. Este capítulo relaciona a importância da inovação na empresa, com alguns dos fundos que são concedidos para o seu desenvolvimento. Assim sendo, pretende-se analisar o impacto e a importância que estes fundos representam para a ISA. Esta análise começa com a origem dos projetos cofinanciados na empresa, seguindo-se das áreas que mereceram mais atenção e que foram alvo de maior investimento. São analisadas as parcerias desenvolvidas no âmbito destes projetos assim como a evolução e influência que estes tem sobre os recursos humanos da entidade, finalizando o capítulo com a análise da evolução das vendas e dos resultados financeiros da empresa.

IV. 1 - Origem dos projetos cofinanciados

A ISA, como empresa tecnológica que é, desde a sua criação tem vindo a apostar na capacidade dos seus colaboradores para a criação de produtos e serviços que possam acrescentar valor aos seus clientes e a dar resposta atempada as necessidades do mercado, permitindo acompanhar a evolução da sociedade e das oportunidades de negócio que surgem com essa evolução.

Deste modo, após a consolidação do negócio relativo à área do Oil&Gas, a empresa sentiu a necessidade de expandir as suas atividades, assim como os seus clientes, levando a uma mudança a nível estratégico e da própria gestão do negócio.

Assim, a ISA começou a concentrar-se na procura de novas oportunidades de inovação, procurando parcerias estratégicas, e métodos que proporcionassem a possibilidade de lançamento de novos produtos e serviços, aquisição de novo conhecimento e tecnologias.

Esta oportunidade de explorar e desenvolver novas possibilidades de crescimento para a empresa, cresceram com as candidaturas e aprovação dos projetos desenvolvidos pela ISA, com a finalidade de obtenção de fundos que permitissem a execução dos mesmos.

A aposta da empresa, na aquisição de fundos nacionais e europeus começou em 2008, com o projeto “ISA Global”, projeto destinado à qualificação e internacionalização da empresa, cujo objetivo principal foi o aumento da competitividade, da produtividade e capacidade de reposta através de uma presença ativa no mercado global. Este foi o primeiro de uma aposta continua na melhoria das capacidades da empresa, em termos de presença num mercado global, de tecnologias desenvolvidas e de produtos criados.

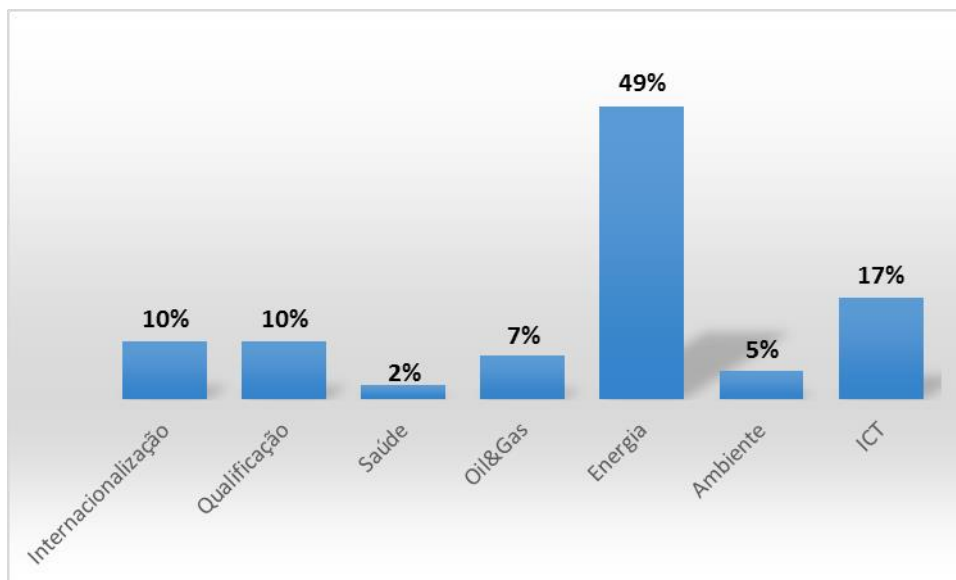
Neste sentido, a origem dos projetos cofinanciados na ISA nasce de uma necessidade de expandir a cultura de inovação e investigação que sempre esteve presente, o que atualmente representa o envolvimento em mais de 40 projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico (nacionais e europeus), cujo impacto será analisado nas secções seguintes.

IV. 2 - Áreas de interesse

No seguimento da estratégia adotada pela ISA, no que diz respeito ao investimento que tem efetuado na investigação e desenvolvimento de projetos cofinanciados, quer numa vertente nacional, quer europeia, é importante analisar as áreas que têm sido alvo de maior foco, de modo a tentar perceber o que está por detrás destas prioridades de investimento.

Na Figura 10 é possível verificar as áreas que foram alvo de maior investimento, a nível de quantidade de projetos dedicados a cada uma. Estes dados são referentes à informação obtida junto da empresa, referentes a todos os projetos incorporados nos sistemas de incentivos nacionais e europeus, desde 2008 até ao final de 2013.

Figura 10 Projetos por Áreas de Investimento



Elaboração Própria
Dados de:2006-2013

Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Segundo a Figura 10, parece evidente a importância atribuída ao setor da energia, onde praticamente metade dos projetos desenvolvidos pela ISA, têm a finalidade de desenvolver esta área de negócio em específico. Esta importância que a empresa dá a cada uma das áreas em que atua é de fácil interpretação.

De acordo com informações recolhidas junto de alguns funcionários da ISA, a razão pela aposta na área da energia, vem da decisão estratégica para a diversificação das áreas de negócio. Na tentativa de diminuir a dependência do Oil&Gas, a elaboração de projetos de investigação a nível da energia e das Tecnologias de Informação e Comunicação (ICT), têm-se revelado essenciais para a presença da empresa nestas áreas de modo competitivo.

No que diz respeito aos projetos de internacionalização e qualificação, estes permitem reforçar a presença da ISA no mercado global, dando a conhecer os seus produtos e serviços, numa ótica de conquista de mercado, aumentando da competitividade.

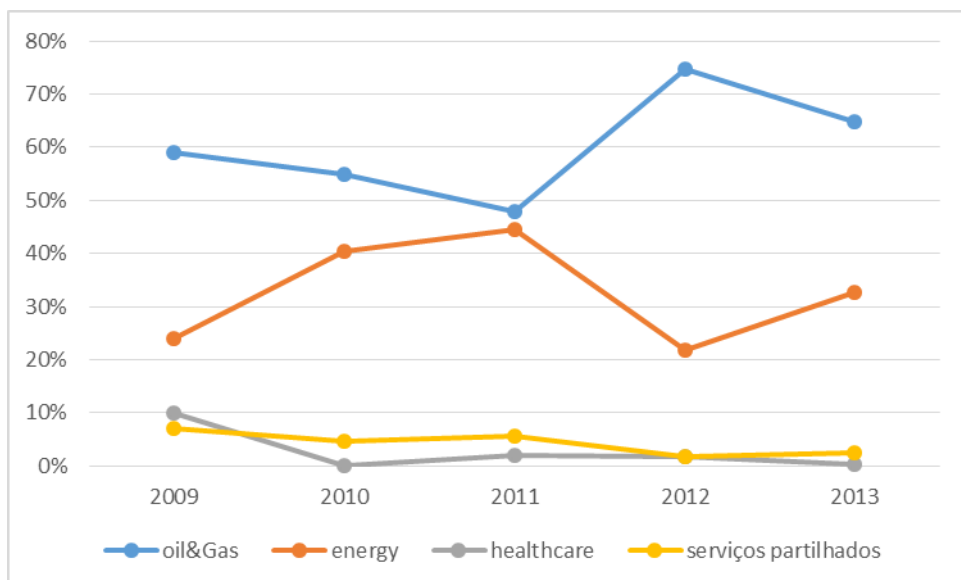
Analisando a evolução do volume de negócios por área de atividade (Figura 11), desde o ano 2009, é perceptível a tentativa da ISA em diversificar o seu negócio. O que foi verificado nos primeiros anos em análise. Esta tendência vem reforçar a importância que os projetos em investigação e desenvolvimento tem para a área da energia. No entanto o objetivo da

empresa, ao investir e desenvolver projetos neste setor, seria o crescimento independente e sustentado deste ramo de negócio, sem que afetasse a atividade core da ISA.

Apesar desta preocupação pelos responsáveis da empresa, o crescimento das vendas e prestação de serviços respeitantes à ISA Energy, veio acompanhado de uma descida no volume de negócios referente ao Oil&Gas.

Segundo o relatório de contas de 2012, esta redução do volume de negócios da Unidade Energy justifica-se pela contração do mercado doméstico, e pelo atraso na comercialização de produtos desenvolvidos com o propósito de sustentar o crescimento que vinha a ocorrer neste setor.

Figura 11 % Volume de Negócios por Área de Atividade



Elaboração Própria
Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Esta quebra no crescimento da ISA Energy em 2012, representada no Figura 11, foi minimizada pela concretização de um negócio histórico na atividade da ISA, onde um projeto na unidade do Oil&Gas representou uma subida substancial no volume de negócios deste ano.

De um modo geral, podemos observar uma relação direta entre o número dos projetos cofinanciados na área de energia, e o próprio crescimento da unidade dentro da empresa. A única quebra desta evolução positiva ao longo dos anos em análise, foi referente a um atraso na comercialização de dois produtos (KiSense e Cloogy), que apenas entraram no mercado

em 2013, voltando a registar um crescimento face ao ano anterior, na área energética, diminuindo a dependência pelo Oil&Gas.

IV. 3 - Importância das Parcerias Europeias

Na presente conjuntura económica, e num mercado cada vez mais competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes, é fundamental para as empresas encontrarem soluções estratégicas que permitam fazer face a este ambiente de mudança e cada vez mais rigoroso.

Uma das possíveis respostas que as empresas consideram nestas condições são parcerias estratégicas, através da cooperação entre duas ou mais organizações, com objetivo de alcançar objetivos comuns. Estas parcerias, normalmente acontecem entre empresas concorrentes ou que produzem produtos ou serviços complementares, permitindo um possível desenvolvimento empresarial.

O caso da ISA não é diferente. Um dos primeiros objetivos da empresa na participação de consórcios, tinham como intuito a concretização de projetos cuja dimensão e complexidade excediam a possibilidades de execução por parte da empresa. Deste modo as parcerias eram estabelecidas tendo em conta o conhecimento e especialização, de cada parceiro para uma melhor execução e concretização do projeto em causa.

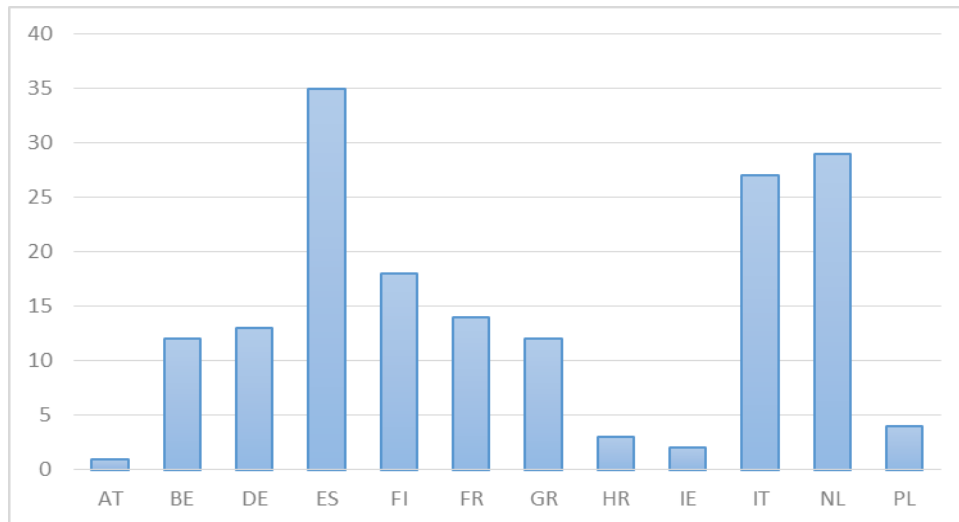
Esta contante interação com organizações de toda a europa, tem proporcionado à ISA muitas vantagens que infelizmente não são possíveis de contabilizar nesta análise, devido à sua componente intangível, como o conhecimento a nível tecnológico e de operações, a potencialidade de criação de novas parcerias para o desenvolvimento de novos projetos, etc.

Mas algo que poderá ter bastante impacto quantitativo, e que nos poderá proporcionar uma melhor compreensão da importância das parcerias europeias no desenvolvimento destes projetos, e no crescimento da empresa, tem que ver com a potencialidade de entrada em novos mercados, visto que grande parte dos parceiros são europeus, existe a possibilidade de aumentar o conhecimento nesses mercados.

Neste sentido, a uma recolha de dados relativos às organizações em que a ISA estabeleceu parcerias no desenvolvimento dos projetos cofinanciados. Os dados recolhidos são referentes à origem dos parceiros (em que país desenvolvem a sua atividade), o tipo de organização e projetos que desenvolveram com a ISA.

A Figura 12 representa a quantidade dos parceiros europeus que desenvolveram projetos com a ISA, divididos consoante os seus países de origem.

Figura 12 Origem dos Parceiros Europeus



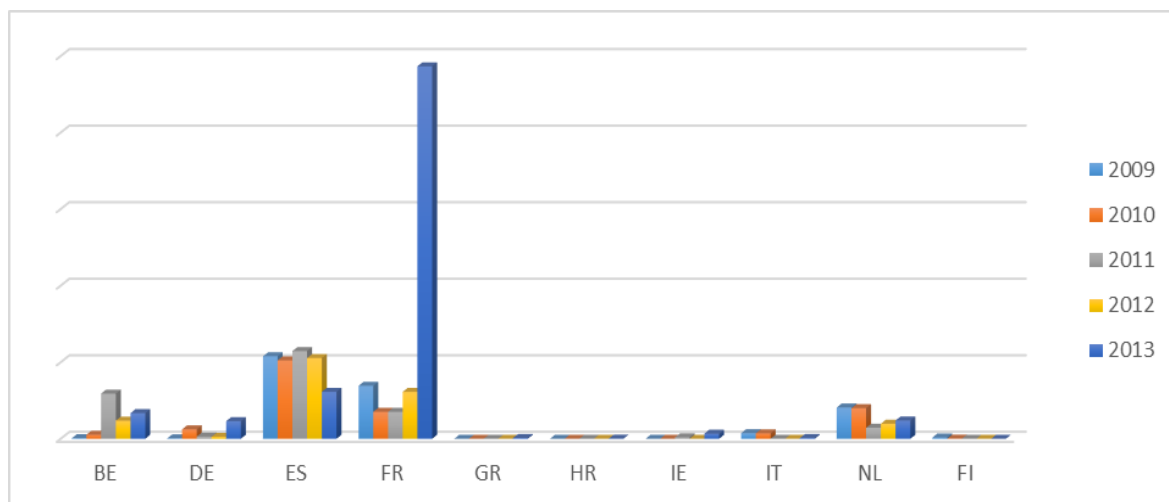
Fonte: Elaboração Própria
Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Podemos então verificar que a ISA tem estabelecido parcerias, maioritariamente com organizações Espanholas, seguidas de organizações Holandesas e Italianas. Além destas informações sobre a origem dos parceiros, pouco mais podemos retirar da informação representada no Figura 12.

Deste modo, para conseguir analisar se este foco em países específicos tem algum impacto quantitativo na empresa, seria relevante recolher dados sobre a evolução das exportações desde o início da participação em parcerias europeias no âmbito dos projetos cofinanciados, com o objetivo de verificar se existe alguma relação entre estas duas variáveis.

A Figura 13 em seguida apresentado, representa o volume das vendas de produtos e serviços, referentes a cada país em que a ISA atua, dentro da união europeia.

Figura 13 Volume de negócio nos países da UE



Fonte: Elaboração Própria

Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Nota: Origem das parcerias nos projetos cofinanciados

Por uma questão de confidencialidade de dados, não são apresentados os valores das exportações referentes a cada um dos países em análise. Mesmo assim é perceptível a importância, e a variação nas exportações na ISA, desde 2009 a 2013.

Na análise à Figura 12, foram identificados os países com maior número de parceiros no desenvolvimento de projetos com a ISA, relacionando essa informação com a evolução das exportações (Figura 13), é pretendido avaliar a interligação existente.

Começando por analisar Espanha, país com mais parceiros durante este período, é visível um nível de exportação aceitável, mas que deixa algumas dúvidas sobre a relação que estas terão com as parcerias desenvolvidas, visto que se trata de volume de vendas relativamente constante, que não regista uma evolução positiva em 2013, como seria de esperar caso os projetos desenvolvidos com as organizações desse país tivessem proporcionado um aumento de oportunidades, e um melhor conhecimento do mercado em si.

Já no caso da Holanda e da Itália, os resultados são um pouco mais promissores, depois de um decréscimo das exportações no ano de 2011, devida à conjuntura económica que se fazia sentir em muitos dos países europeus, onde a crise levou as empresas a uma diminuição na aposta de telemetria e monitorização dos seus recursos. Nestes dois casos houve um

aumento, ainda que pouco acentuado, nos serviços prestados nestes mercados, o que nos pode levar a considerar que a empresa conseguiu encontrar maneira de contornar esta tendência que tinha vindo a registar. O que nos remete aos conhecimentos que a ISA concebeu e desenvolveu, através dos parceiros que possuía nesses mercados, fazendo face as adversidades que enfrentava, elaborando soluções e alternativas para a continuidade de um negócio sustentável.

No seguimento destes acontecimentos, esta evolução positiva foi também verificada em França, onde no ano de 2013, um registo anormal ocorreu nas exportações para este país, não estando diretamente ligado à conquista de novos clientes, e de novas oportunidades de negócio, mas sim devido a um negócio esporádico de grande impacto, mas de curto prazo.

De referir que apesar da relação entre as parcerias que a ISA tem vindo a desenvolver, e a evolução das exportações, esta representa uma análise subjetiva, e é algo a ter em consideração. Apesar disso é de notar o caso referente aos consórcios com organizações Gregas e Polacas, onde até 2013 nenhum negócio tinha sido estabelecido e que, desde esse momento passou a ser uma possibilidade, onde prestações de serviços e venda de produtos são já uma realidade.

Tendo em conta todos estes aspetos já referidos, é possível concluir que as parcerias europeias no desenvolvimento de projetos cofinanciados, não evidenciam uma relação direta no crescimento do volume de negócio da empresa, no que respeita às exportações para os respetivos países. Por outro lado, tem vindo a possibilitar a entrada em mercados, cuja presença era inexistente, representando um acréscimo na possibilidade de vingar a nível internacional.

IV. 4 - Recursos Humanos

Em relação aos recursos humanos, a ISA desde sempre considerou de grande importância o desenvolvimento do seu capital humano, onde a gestão de conhecimento é fundamental para a criação de um conjunto de condições que permitam desenvolver o capital intelectual da empresa, (Bontis e Choo, 2002).

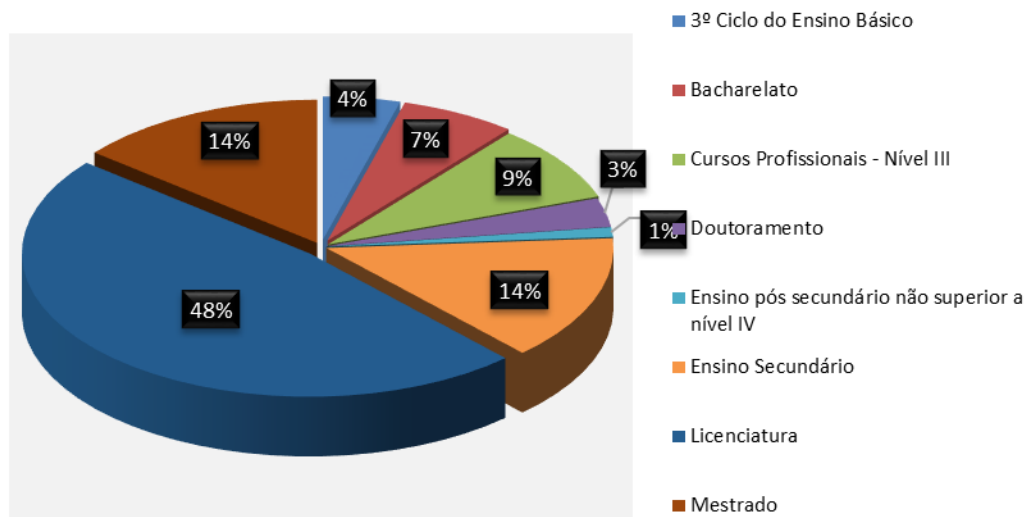
Sendo a ISA uma empresa tecnológica, torna a questão dos recursos humanos ainda mais importante, onde a promoção de pessoas qualificadas, criação de ambiente que estimule a

autoaprendizagem, e o constante investimento na formação são fundamentais para o sucesso neste ramo.

Deste modo, a ISA vai ao encontro de mais um dos objetivos da Comissão Europeia, nomeadamente de Fundo Social Europeu, no que diz respeito à coesão social, promoção do emprego e da qualidade deste, investindo nas qualificações das pessoas.

Tendo em conta esta preocupação da empresa no que diz respeito aos seus colaboradores, é pertinente analisar a qualificação dos atuais funcionários, representada na Figura 14.

Figura 14 Habilitações dos Funcionários



Fonte: Elaboração Própria

Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

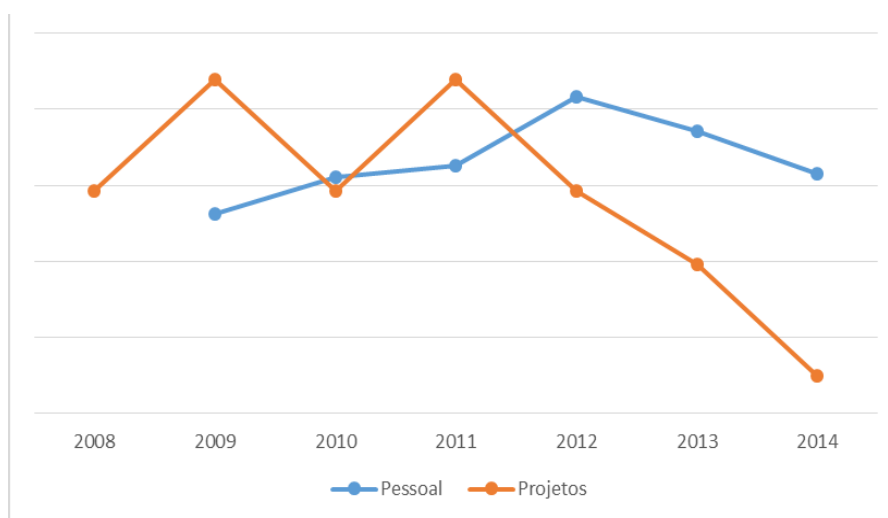
Analisando os resultados da informação recolhida sobre as habilitações dos funcionários da ISA, é quantitativamente relevante a importância que a empresa dá à qualificação dos funcionários, visto que quase 70% dos colaboradores atuais possuem um curso superior, onde a qualidade, vontade e saber são características essenciais para os objetivos de melhoria contínua e excelência nas operações, que empresa busca constantemente.

Pela análise anterior, foi perceptível que de facto a ISA acompanha os ideais do Fundo Social Europeu, na gestão de recursos humanos apostando constantemente na qualificação e desenvolvimento destes. No entanto é importante perceber se os fundos europeus e

nacionais, concedidos à empresa para o desenvolvimento dos variados projetos já referidos, influenciaram de algum modo os recursos humanos da ISA.

Para tentar responder a esta questão, realizou-se uma recolha de dados referentes à evolução dos funcionários da empresa desde o início da elaboração dos projetos cofinanciados. (Figura 15)

Figura 15 Relação entre nº Funcionários e o nº Projetos



Fonte: Elaboração Própria
Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Como demonstra o Figura 15, existe uma certa ligação entre o número de trabalhadores na ISA e a quantidade de projetos em desenvolvimento. De notar que a duração média de cada projeto é de 2 anos, o que leva a um impacto no numero de trabalhadores nos anos posteriores ao inicio destes.

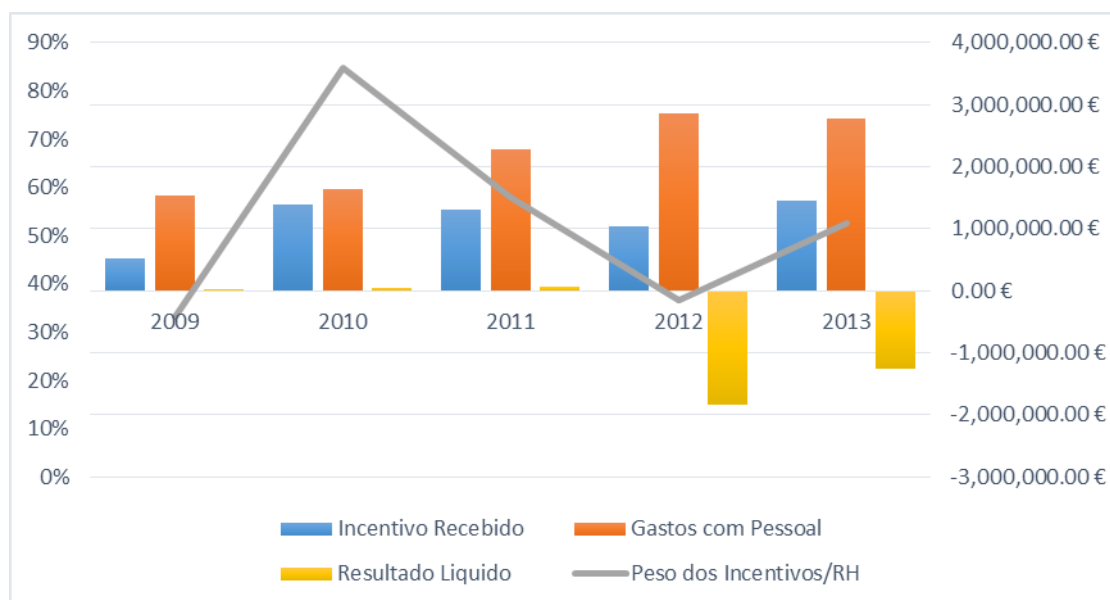
Como a linha referente aos projetos representa a data de início, é necessário ter em conta que os projetos em desenvolvimento se vão acumulando, justificando a quantidade de trabalhadores no ano de 2012. A partir desse ano, a quantidade de novos projetos, e em desenvolvimento foram diminuindo a uma taxa considerável, levando a uma consequente descida no número de funcionários da empresa.

Relativamente aos valores de 2014, estes ainda são provisórios visto que muitas candidaturas para o desenvolvimento de projetos foram já submetidas às entidades responsáveis, estando a empresa aguardando resposta. Assim sendo, é espectável um aumento desta rubrica, acompanhada de um posterior aumento dos colaboradores nos anos seguintes.

Após esta análise, podemos considerar que os fundos comunitários destinados ao desenvolvimento dos projetos em questão têm, sem pouca margem para duvida, um impacto no aumento dos colaboradores da empresa, bem como um incentivo na continuação da aposta em trabalhadores qualificados, e numa política de formação constante, devido às exigências de cada projeto, muito pela carga tecnológica e de inovação presente em cada um.

Numa perspetiva mais quantitativa, e para uma melhor compreensão do peso que os incentivos recebidos pelos fundos comunitários poderão ter na empresa, foi efetuada uma recolha dos valores recebidos em cada ano desde 2009, com a finalidade de relacionar estes valores com os gastos de pessoal.

Figura 16 Peso dos Incentivos Recebidos nos RH



Fonte: Elaboração Própria
 Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Assim o Figura 16 representa o peso dos incentivos recebidos relativamente aos gastos com o pessoal, onde se inseriu o resultado líquido de cada ano, de modo a encontrar alguma tendência registada ao longo destes 5 anos.

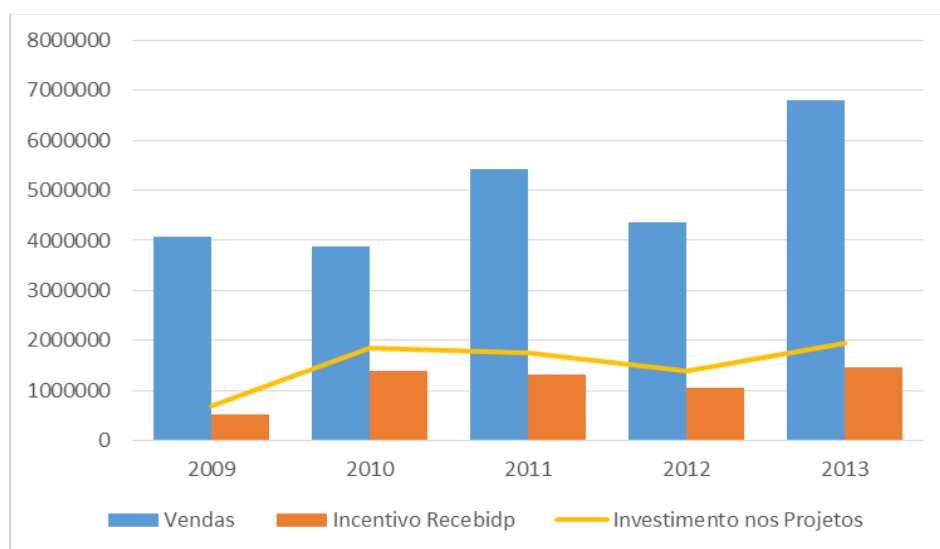
Podemos então verificar uma relação quase direta entre estas variáveis. Apesar desta análise apenas relacionar os custos com o pessoal e os incentivos recebidos em cada ano, é de notar que os resultados líquidos da empresa começam a ficar negativos assim que os incentivos deixam de acompanhar os gastos com o pessoal, o que nos remete à questão da importância que uma destas duas rubricas têm nas demonstrações financeiras da empresa, onde a empresa

apresenta custos com o pessoal demasiados elevados, ou uma dependência excessiva nos incentivos comunitários a nível da participação no desenvolvimento de projetos cofinanciados.

IV. 5 - Análise à Evolução das Vendas e Resultados Líquidos

Como última análise a efetuar, de modo a determinar a importância dos projetos de inovação e desenvolvimento tecnológico, internacionalização e qualificação na empresa ISA, segue-se uma abordagem pelos investimentos efetuados ao longo dos últimos anos, bem como os incentivos recebidos já representados no capítulo anterior, com a finalidade de encontrar alterações nas vendas e nos resultados económicos, possíveis de justificação e relação com esta aposta da empresa.

Figura 17 Evolução do Volume de Negócios



Fonte: Elaboração Própria
Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Nesta última análise à influência que os projetos cofinanciados têm representado na ISA, segue-se a interpretação do Figura 17, onde estão representadas as vendas e os serviços prestados ao longo dos últimos 5 anos, bem como os incentivos recebidos ao longo de todo este tempo de participação no desenvolvimento e elaboração dos vários tipos de projetos europeus e nacionais.

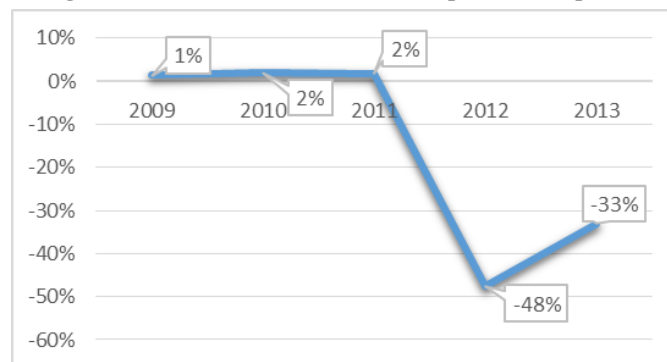
Como é possível verificar pela análise isolada ao Figura 17, o investimento efetuados pela empresa está praticamente proporcional ao aumento do volume de negócios que se tem vindo

a registar, não só pelo aumento das vendas e serviços prestados, como também pela variação dos subsídios à exploração.

Apesar da impossibilidade de uma análise quantitativa e exata aos retornos dos investimentos relativos aos projetos, este indicador remete-nos para uma relação quase evidente entre o volume de negócios e o investimento, não só em termos físicos e de produtos desenvolvidos, mas como de conhecimento tanto a nível operacional, como do mercado e do meio envolvente, alavancado por uma maior exposição a nível nacional e internacional.

Neste contexto seria de esperar um crescimento financeiro sustentado da empresa ao longo dos anos, o que não aconteceu, como é visível na análise à rendabilidade dos capitais próprios. (Figura 18)

Figura 18 Rendibilidade dos Capitais Próprios



Fonte: Elaboração Própria
Dados: ISA-Intelligent Sensing Anywhere S.A.

Esta análise à rendabilidade dos capitais próprios da ISA vai contra o que era esperado, nomeadamente pela evolução promissora do volume de negócios, que apesar de ter registado uma ligeira queda do ano de 2011 para 2012, não justifica por si só o valor negativo do resultado líquido registado neste período.

Segundo os responsáveis da ISA, esta descida nos resultados foi reflexo de uma aposta estratégica com o intuito de reforçar a estrutura da empresa tendo em vista um crescimento substancial nos seus negócios. Esta ação não originou os resultados esperados, devido a todo um contexto adverso, que se esperava que melhorasse no ano seguinte. (Relatório de contas 2012).

Em 2013 ocorreu de facto uma melhoria face ao ano anterior, mas que não se verificou suficiente para atingir os resultados esperados, mesmo tendo a empresa registado o maior volume de negócios dos últimos 5 anos. Estes vieram também acompanhados de grandes custos, a nível dos custos das matérias-primas consumidas, assim como dos fornecimentos e serviços externos, que tem registado valores críticos nos últimos dois anos, muito devido as componentes e exigências técnicas exigidas numa empresa tecnológica como a ISA, tendo esta que recorrer muitas vezes à subcontratação de pessoal especializado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa conjuntura económica cada vez mais exigente, tanto a nível nacional como mundial, as empresas encontram-se obrigadas a reagir e a tomar decisões que proporcionem novas oportunidades de crescimento e um maior desenvolvimento dos seus negócios. Neste âmbito, considerou-se interessante uma análise da ISA, onde a particularidade de se tratar de uma organização com grande componente tecnológica dificulta ainda mais o acompanhamento das mudanças do mercado em que se insere, obrigando-a a uma contante atualização e inovação tanto dos seus processos como dos seus produtos, de forma a manter-se competitiva e financeiramente viável.

Neste contexto torna-se fundamental a criação de soluções que permitam, com eficiência, um aumento na aprendizagem e na resposta das empresas face as constantes mudanças e pressões que enfrentam atualmente. Esta preocupação com a inovação foi acompanhada pela União Europeia que passou a redirecionar as suas políticas para uma sociedade baseada no conhecimento, com enfoque nas atividades tecnológicas e de investigação, proporcionando uma articulação entre as suas políticas e os instrumentos do Sistema Nacional de Inovação.

Surtem assim algumas oportunidades comunitárias no apoio à inovação dos estados membros, oportunidades essas inseridas nos objetivos dos fundos comunitários, que tem contribuído em grande parte nos apoios disponíveis para a melhoria na capacidade de inovação e desempenho das empresas.

Os apoios comunitários à inovação e desenvolvimento das empresas estiveram na base do estudo de caso, onde se propôs a análise do impacto que estes fundos representaram na evolução da ISA nos últimos anos.

A realização deste estudo permitiu a análise de algumas variáveis bastante importantes para a empresa. Foi o caso do aumento registado no investimento nos negócios relacionados com monitorização energética, tendo o objetivo de desenvolver novos produtos ou tecnologias. Esta aposta na área da energia resultou no aumento das vendas o que permitiu um decréscimo da dependência que a ISA registava no Oil&Gás. Contudo este aumento veio acompanhado pela diminuição do volume de negócios deste, permitindo à empresa o cumprimento do seu principal objetivo estratégico com a diversificação dos seus negócios, no entanto acabou por não constituir nenhuma mais-valia em termos financeiros, visto que o crescimento do

volume de negócios da ISA Energy veio acompanhado pela redução dos negócios registados no Oil&Gás.

Na análise à importância que os projetos refletiram na evolução das exportações, foram considerados como índice as parcerias europeias desenvolvidas para a realização destes, não se registando nenhuma relação evidente no aumento das exportações para países onde já detinha negócios. No entanto, foi possível à ISA alargar as suas relações comerciais em países em cuja sua interação até à data era inexistente.

O impacto mais relevante dos projetos cofinanciados diz respeito aos recursos humanos da empresa, onde foi possível verificar uma relação direta entre quantidade de projetos desenvolvidos e em desenvolvimento, com o número de trabalhadores efetivos da ISA. Em termos quantitativos relacionou-se o investimento nos recursos humanos com os incentivos recebidos na execução dos projetos, refletindo uma certa dependência entre estes e os resultados da empresa, visto que nos casos em que os incentivos recebidos deixaram de acompanhar os custos com o pessoal a descida dos resultados líquidos foi evidente.

Já na importância do investimento em investigação e desenvolvimento deste tipo de projetos com o aumento das vendas, foi possível concluir que o aumento deste se reflete positivamente no aumento das vendas, o que poderia corresponder ao consequente aumento dos resultados líquidos. No entanto isso não se verificou, a subida das vendas vieram acompanhadas de grandes custos de produção, diminuindo as margens, registando resultados abaixo dos esperados.

Em suma, os projetos cofinanciados por si só não implicam a um aumento na competitividade das empresas. Sem dúvida que apresentam bastantes oportunidades de desenvolvimento e prosperidade de negócio, no entanto, estas tem de ser bem analisadas e desenvolvidas de modo a alavancarem as atividades já existentes e a gerarem vantagens competitivas.

Reverendo o estudo de caso efetuado, são notórias as vantagens que este tipo de projetos tem trazido à empresa, no entanto carecem de melhor gestão e seleção, pois cada projeto consome inúmeros recursos, levantando a questão da quantidade em relação à qualidade.

Bibliografia

- Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 245-259.
- Archibugi, D., & Michie, J. (1998). Technical change, growth and trade: new departures in institutional economics. *Cambridge University Press*, 16-55.
- Bontis, N., & Choo, W. C. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Comissão Europeia (1997). *Primeiro Plano de Acção para a Inovação na Europa*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia. (2003). *Política de inovação: actualizar a abordagem da União no contexto da estratégia de Lisboa*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- European Commission. (2014). *Innovation Union Scoreboard*. Obtido em 15 de 07 de 2014, de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf
- European Union. (2008). *Cohesion Policy 2007-13 - National Strategic Reference Frameworks*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eurostat. (2014). *Total intramural R&D expenditure by sectors of performance*. Obtido em 20 de 07 de 2014, de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/R_%26_D_expenditure
- Dierkes. (2003). *Visions, Technology, and Organizational Knowledge: An Analysis of the Interplay between Enabling Factors and Triggers of Knowledge Generation*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Dohse, D. (2000). Technology policy and the regions — the case of the BioRegio. *Elsevier*, 1111-1133.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth. Heinemann Frankfurt: Oxford.

- Freeman, C. and L. L. G. Soete (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, Third Edition, London, Pinter.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or Die: Is that a Fact? 130-136.
- Hedamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competitive For The Future*. United States of America: Harvard Business School Press.
- ISA. (2012). *Relatório e Contas 2012*. Coimbra.
- Kaufmann, A., & Wagner, P. (2005). EU Regional Policy and the Stimulation of Innovation. *European Planning Studies*, 581-599.
- Manu, F. A. (1999). Innovation, marketing and performance in European consumer markets: An exploratory investigation. *Jornal of Euro - Marketing*, Nº. 3, Volume 2: pp. 27-73.
- Mauborgne, R., & Kim, C. (2005). *The Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nootenoom, B. (1999). *Inter-firm alliances: Analysis and design*. London: Routledge.
- OCDE. (1992). The Key Relationships. Research Policy. *Technology and Economy* , 473-475.
- OCDE. (2005). Oslo Manual. Publicação conjunta da OECD e Eurostat. Terceira Edição.
- Porter, Michael E.;. (1989). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sánchez, G., & Herrera, L. (2005). The influence of R&D cooperation on innovatory effort. 337-354.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis od the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schumpeter, J. A. (1943). *The Theory of Economic Development*. London and New York: Routledge.
- W.Chan Kim, R. M. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.

